UNIVERZA V MARIBORU

FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

VPLIV UVEDBE MODELA KAKOVOSTI E-QALIN V SOCIALNO VARSTVENEM ZAVODU NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

(magistrsko delo)

Maribor, 2012 Natalija Bukovec

UNIVERZA V MARIBORU

FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

VPLIV UVEDBE MODELA KAKOVOSTI E-QALIN V SOCIALNO VARSTVENEM ZAVODU NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

(magistrsko delo)

Maribor, 2012 Natalija Bukovec

UNIVERZA V MARIBORU

FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

Mentor: prof. dr. Jurij Kovač

ZAHVALA

Največja zahvala gre **mojemu partnerju g. Sebastjanu Šipku**, ki mi je ves čas šolanja stal ob strani, me spodbujal in podpiral tudi, ko mi je včasih že počasi zmanjkovalo energije.

Iskrena zahvala gre **moji družini**, ki me je ves čas študija podpirala in me spodbujala tudi ob težkih trenutkih.

Iskrena zahvala **mentorju, prof. dr. Juriju Kovaču**, za strokovno pomoč pri pisanju magistrskega dela, za njegov profesionalni odnos ter nesebično pomoč.

Zahvala **ge. Andreji Vintar** za lektoriranje magistrskega dela.

Hvala vsem **zaposlenim Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah in Doma Starejših Šentjur**, za njihov čas, ko so reševali anketne vprašalnike.

Vsem, ki ste bili na moji poti šolanja – HVALA!

Natalija Bukovec

KAZALO VSEBINE

1 UVOD IN OPIS PROBLEMA 1

2 NAMEN IN CILJI NALOGE 4

2.1 Cilji v teoretičnem delu 4

2.2 Cilji v empiričnem delu 4

3 TEORETIČNI DEL NALOGE 5

3.1 Pojmovanje in razvoj managementa 5

3.2 Opredelitev neprofitne organizacije 6

3.3 Organizacija dela 9

3.4 Cilji organizacije 11

3.5 Vodenje in vodja 11

3.6 Zagotavljanje kakovosti 13

3.7 Opis pomena kakovosti v DSO 15

3.8 Opis PDCA kroga 17

3.9 Opis managerskega orodja – TQM 19

3.10 Opis koncepta E - Qalin 21

3.10.1 Vključevanje modela v obstoječo organizacijo 24

3.10.2 Strukture in procesi 25

3.10.3 Pomen dobre komunikacije 26

3.10.4 Problemi in ovire pri komuniciranju 27

3.11 Delo v timu in skupini 29

3.11.1 Razlika med skupino in timom 30

4 EMPIRIČNI DEL NALOGE 33

4.1 Hipoteze 33
4.2 Metodologija 33
4.2.1 Raziskovalne metode 34
4.2.2 Raziskovalni vzorec 34
4.2.3 Postopki zbiranja podatkov 35
4.2.4 Predstavitev doma za starejše 35
5 REZULTATI 38
6 OPISNE STATISTIKE - DEMOGRAFSKI PODATKI 65
6.1 Opisne statistike – ostalo 68
6.2 Testiranje hipotez 69
6.2.1 Faktorska analiza 74
6.2.2 Primerjava indeksov glede na socialno varstveni zavod 79
7 INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA 83
8 SKLEP 86
LITERATURA 87
PRILOGE 1

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol (DSO Šmarje pri Jelšah)…….38

Graf 2: Starost (DSO Šmarje pri Jelšah)…….39

Graf 3: Delovna doba (DSO Šmarje pri Jelšah)……..39

Graf 4: Izobrazba (DSO Šmarje pri Jelšah)……40

Graf 5: Spol (DSO Šentjur)…….41

Graf 6: Starost (DSO Šentjur)…….41

Graf 7: Delovna doba (DSO Šentjur)……..42

Graf 8: Izobrazba (DSO Šentjur)……42

Graf 9: Zadovoljstvo pri svojem delu…….43

Graf 10: Delo lahko opravljam strokovno in etično……...44

Graf 11: Za opravljeno delo sem pohvaljen/-a s strani nadrejenih…….45

Graf 12: S klimo v organizaciji sem zadovoljen/-a……46

Graf 13: Imam možnost dodatnega usposabljanja v organizaciji……...47

Graf 14: Z nadrejenimi se razumem……...48

Graf 15: Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra……49

Graf 16: V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja……50

Graf 17: Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen……51

Graf 18: Z delovnim časom sem zadovoljen……..52

Graf 19: Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejeno……53

Graf 20: Vodstvo me je pred pričetkom uvajanja v model E - Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini…….54

Graf 21: Zdi se mi da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev…….55

Graf 22: Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo modela E-Qalin bistveno izboljšala…….56

Graf 23: Pred uvajanjem modela E-Qalin je bilo čutiti pomanjkanje znanja na strokovnem področju……..57

Graf 24: Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe…….58

Graf 25: Model E-Qalin je dosegel, da smo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi…….59

Graf 26: S pomočjo modela E-Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim……..60

Graf 27: Do uvedbe modela se v našem domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju……..61

Graf 28: Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo……62

Graf 29: Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma……63

Graf 30: Uvedba modela E-Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu…….64

Graf 31: Spol……...66

Graf 32: Starost……...66

Graf 33: Koliko časa ste že zaposleni v domu za starejše?.....67

Graf 34: Izobrazba……..67

Graf 35: Splošno zadovoljstvo z delom v socialno-varstvenem zavodu (histogram)……..78

Graf 36: Zadovoljstvo z E-Qalin modelom (histogram)…….78

Graf 37: Izboljšano strokovno znanje (histogram)…….79

Graf 38: Povprečne vrednosti posameznega indeksa glede na zavod……81

KAZALO TABEL

Tabela št. 1: Razlika med skupino in timom……...30

Tabela št. 2: Razlika med skupino in timom……...……32

Tabela št. 3: Opisne statistike za demografske podatke……65

Tabela št. 4: Opisne statistike-ostalo……68

Tabela št. 5: Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve podatkov……...69

Tabela št. 6: Mann-Whitneyev U test za primerjavo neodvisnih skupin……...…….70

Tabela št. 7: Vpliv uvedbe E-Qalin (Spearmanov koeficient korelacije)……..72

Tabela št. 8: Rotirana komponentna matrika (pravokotna varimax rotacija)…….75

Tabela št. 9: Opisne statistike indeksov……..77

Tabela št.10: Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve izračunanih indeksov…76

Tabela št. 11: Mann-Whitneyev test (indeksa splošno zadovoljstvo in izboljšano strokovno znanje glede na socialno-varstveni zavod)……....79

Tabela št. 12: T-test za neodvisne vzorce (indeks zadovoljstvo z E-Qalin modelom glede na socialno -varstveni zavod)……....80

Tabela št. 13: Opisne statistike indeksov glede na zavod……...80

KAZALO SLIK

Slika št.1: Demingov krog (PDCA ciklus)……..……...18

Slika št. 2: Informacijski kanal……...27

VPLIV UVEDBE MODELA KAKOVOSTI E-QALIN V SOCIALNO VARSTVENEM ZAVODU NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

POVZETEK

Teoretična izhodišča. V nalogi smo se osredotočili na kakovost storitev v institucionalnem varstvu. V socialno varstvenih zavodih je pomen kakovosti zelo bistvena, saj je konkurenca med domovi za starejše zelo velika, že zaradi cene oskrbe, vendar svojci se bodo predvsem začeli odločati na podlagi, kazalnikov, ki so merljivi in dokazljivi. Pri tem seveda imajo veliko vlogo zaposleni v socialno varstvenem zavodu, ker so s stanovalci 24 ur na dan, in je odločilnega pomena za njihovo dobro in zadovoljno bivanje v ustanovi. Zato morajo biti zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.

Namen in cilj. Prikazati ali je res možna razlika med dvema različnima domovoma za starejše, kar se tiče uvajanja modela kakovosti na zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskovalna metodologija. V magistrski nalogi je bila uporabljena deskriptivna in analitična metoda, najprej smo s pomočjo strokovne literature dobili podatke, ki so nam pomagali pri izvedbi analitičnega dela, saj smo najprej potrebovali strokovne podlage, da smo jih lahko s pomočjo raziskovalnega dela potrdili oziroma ovrgli. Na podlagi analize smo želeli dobiti odgovore na postavljene hipoteze. Raziskava je temeljila na kvantitativni metodologiji. Dobljene podatke smo obdelali in vizualizirali s pomočjo računalniških programov Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, program EpiData ter z programom SPSS.

Rezultati. Rezultati raziskave so pokazali, da smo lahko dve hipoteze potrdili in eno le delno potrdili, vendar smo prišli do zaključka, da zaposleni obeh domov za starejše

menijo, da potrebujejo spremembo, oziroma jim je model kakovosti E-Qalin pomagal na poti do zadovoljstva.

Sklep. Zaključek magistrskega dela smo lahko zaključili s spoznanji, saj smo ugotovili da vsak član institucionalnega varstva potrebuje enega od modelov kakovosti, za boljše izvajanje storitev in predvsem zadovoljstva zaposlenih, ki opravljajo to težko delo. Saj le tako, bodo lahko domovi za starejše konkurirali med seboj, glede na to da je konkurence tudi na tem področju čedalje več.

Ključne besede: institucionalno varstvo, stanovalec – uporabnik, vodstvo, zadovoljstvo, zaposleni, organizacijska navodila, izobraževanje, model kakovosti E-Qalin.

IMPACT OF INTRODUCING A QUALITY MODEL E-QALIN IN SOCIAL WELFARE INSTITUTION IN SATISFACTION OF EMPLOYEES

ABSTRACT

Theoretical basis. In this assignment we focused on the quality of service in institutional health care. The quality of health care in institutions is very important because of the high competition among nursing homes mainly because of the price for the health care but there are also other indicators which will influence on the relatives choice of the nursing home and those can be measured and proven. The role of those who work in social health care is very important because those people are in contact with residents 24 hours per day and that has a decisive meaning for their well being and satisfactory of accommodation in nursing home. Employees have to be satisfied with their employment.

Intent and aims. To prove that there is a big difference between two nursing homes according to imposition of the model of the quality for the employees' satisfaction.

Research methodology. In this masters` work we used descriptive and analytical method. First we gained data with literature which helped us with the performance of the analytical part which needed some theoretical basis to be confirmed or disproved. According to analytical part we wanted to get some answers considering formed hypothesis. Research founded on quantity methodology. Results were processed and visualized with computer program Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, program EpiData and SPSS program.

Results. Results of the research have proven that two hypotheses can be confirmed and one only partially confirmed but we came to conclusion that employees of both nursing homes believe that the change is needed and that model of quality E-Qalin helped them on their path to satisfaction.

Conclusion. Conclusion of the masters' work was made according to the findings as we found out that every member of the institutional health care needs one of the models of quality for better prosecution of services and especially for satisfaction at work. Nursing homes will be able to compete among each other according to the fact that competition is increasing.

Key words: institutionalized health care, resident – user, management, employees, satisfaction, organization of instructions, quality model E-Qalin

1 Uvod in opis problema

Po ocenah strokovnjakov za demografijo Združenih narodov naj bi človeštvo v letu 2011 doseglo mejnik, ko bo na Zemlji že sedem milijard ljudi. Napovedujejo tudi, da se bo v prihodnjih desetletjih prebivalstvo še povečalo (človeštvo naj bi doseglo devet milijard do leta 2045) in to predvsem na račun novih rojstev v državah tretjega sveta.

Slovenija je po svojih demografskih značilnosti precej podobna ostalim razvitim državam, za katere je značilno, da odstotek prebivalstva v starostni skupini nad 65 let presega 7 % celotne populacije. Slovenija je to mejo že krepko presegla in se močno približala deležu 20 % starih nad 65 let, ki ga Malačič (2006) postavlja kot mejo, pri kateri bi že lahko govorili o zelo starem ali pretirano starem prebivalstvu.

Z demografskimi spremembami se oblikuje nova družba. Vedno manj je mladih odraslih, vse več je upokojencev ter ostarelih. Razviti se bodo morale nove oblike solidarnosti med generacijami z medsebojno podporo in prenosom znanja ter izkušenj (Žerdin, 2011).

Delež starih in zelo starih (85 in več let) se v Sloveniji povečuje zlasti na podeželskih, obrobnih območjih. V njih ni osnovnih storitev, ki jo potrebuje starejše populacija. Velik osnovni problem je izginjajoča socialna pomoč starejšim. Mladi se izseljujejo v mesta, k ostarelim prihaja pomoč izven družinskega kroga, vendar je ta zaradi finančnih vzrokov pogosto nedostopna.

Intenziteta staranja prebivalcev se kaže tudi v povečevanju števila prejemnikov pokojnin. V Sloveniji je bilo leta 2009 po podatkih ZPIZ povprečno 538.455 uživalcev starostnih, invalidskih, družinskih, vdovskih in delnih pokojnin iz obveznega zavarovanja, to je 10.522 ali 2.0 % več kot v letu 2008 (Vertot, 2010).

Zaradi povečanja intenzivnosti staranja prebivalstva v Sloveniji je tudi povpraševanje po možnostih za oskrbo ali bivanje v domovih za starejše vse večje.
V javni mreži za starejše in odrasle s osebnimi potrebami (domovi za starejše in posebni socialno varstveni zavodi) je 95 izvajalcev z 19.327 mesti na 114 lokacijah, v Skupnost pa je vključenih 82 članov.

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih 20 stoletja zato se koncepti organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo (Palmer in Hardy, 2000).

Spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesom učenja ja za managerje najbolj izzivalni problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj – zahtevajo od organizacije popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Decenzo in Robbins 1999).

Eden izmed načinov rasti dohodka podjetja je tudi uvajanje sodobnega sistema zagotavljanja kakovosti, ki postaja tudi vse bolj pomemben dejavnik za konkurenčno sposobnost podjetja. V nasprotju z dosedanjo prakso se hkrati z višanjem nivoja kakovosti manjšajo stroški in povečuje se produktivnost (Šostar, 2000).

Zupanc – Grom (2000) navaja, da bodo pričakovanja prihajajočih generacij starih ljudi večja, predvsem v smislu visoko kakovostne nege in varstva ter socialne in medicinske oskrbe. Domovi se srečujejo z vse večjimi zahtevami zato morajo neprestano izboljševati in ocenjevati kakovost opravljeni storitev. Značilnosti kakovostnih storitev so dostopnost, uslužnost, komunikacija, profesionalnost, sposobnost in znanje zaposlenih, verodostojnost in zaupanje, zanesljivost in natančnost, diskretnost in odgovornost za potrebe in želje uporabnikov, varnost, razumevanje ter poznavanje in posluh za uporabnike.

Spodbujanje ustvarjalnih sodelavcev v podjetju je za vsakega managerja poseben izziv; če se zaposleni ne zdijo dovolj ustvarjalni, moramo premisliti ali smo sami naredili dovolj, da bi v njih prebudili ustvarjalnost.

Načela:

- pozivno sprejeti vsako novo zamisel. To ne pomeni, da je potrebno vsako novo zamisel sprejeti, ampak je potrebno samo pokazati zadovoljstvo nad inovativnimi sodelavci;
- zaposlenim je potrebno čim bolj olajšati posredovanje idej. Kakršenkoli nepotreben postopek, na primer zapisovanje idej na formalne obrazce, bo zaposlene odvračal od inovativnosti. Predloge naj sporočajo ustno (in se lahko naknadno zapišejo);
- zaposlenim je potrebno čim hitreje sporočiti svoje mnenje o njihovih predlogih, ker lahko ažurnost močno vpliva na število predlogov, ki jih bomo dobili (Kraševec, 2001).

Sama prihajam iz institucionalnega varstva; Doma za starejše, Lipa Štore, kjer se srečujem z različnimi tegobami in pričakovanjih zaposlenih, stanovalcev – uporabnikov ter seveda s svojci. Management me zelo zanima, saj sem ugotovila, da se s pomočjo dobre organizacije in dobrega modela lahko marsikaj spremeni ali opusti, kar se bom potrudila, da bom v svoji magistrski nalogi temeljito predstavila.

2 Namen in cilji naloge

V raziskavi smo se osredotočali na sedanje stanje v organizaciji, in sicer predvsem na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo komunikacijo med zaposlenimi, nadrejenimi ter stanovalci in svojci. Nato smo naredili analizo med dvema socialno varstvenima zavoda; v enem se je komaj vpeljal E-Qalin (Dom starejših Šentjur), v drugem pa je model že dlje časa uveljavljen (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah).

2.1 Cilji v teoretičnem delu

- pregled relevantne literature,
- pregled raziskovalnih modelov, ki jih bom uporabila v raziskavi,
- pregled ključnih spremenljivk vključenih v raziskavo.

2.2 Cilji v empiričnem delu

- ugotoviti, ali lahko s pomočjo managerskega orodja E-Qalin izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih in starostnikov v domovih za starejše;

- ugotoviti, ali je res, da je kakšna razlika med domovi za starejše, ki uporabljajo managersko orodje E-Qalin in med tistimi, ki ga ne uporabljajo;

- ugotoviti, ali je res, da bo uporabnik storitev s pomočjo E-Qalina dobil hitrejši odgovor na svoje težave in tegobe;

- ugotoviti, ali se povečuje uvajanje managerskega orodja E-Qalin v domovih za starejše z namenom povečanja kakovosti;

- ugotoviti, ali lahko s pomočjo managerskega orodja E-Qalin storitve zdravstvene nege in oskrbe, dolgoletnih praks ter odnosa med zaposlenimi spremenimo na boljše.

3 TEORETIČNI DEL NALOGE

3.1 Pojmovanje in razvoj managementa

Management je del organizacijskega sistema in je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu management vsebuje :

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjem okoljem in odzivanjem na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito opravljanje nalog kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje;
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Management je potemtakem planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev (Možina, 1994).

Proces managementa sestavljajo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo.

1. V fazi planiranja management določi cilje za prihodnje doseganje rezultatov (kaj želi organizacija doseči v prihodnosti) in se odloči, katere naloge in viri bodo to omogočili.

2. V funkciji organiziranja se posameznim organizacijskim enotam dodeli naloge in vire. V tem procesu se ustvarijo medsebojna organizacijska razmerja med zaposlenimi, ki bodo omogočala uresničitev planov in organizacijskih ciljev. Organiziranje torej pomeni dodeljevanje oblike izbrane vsebine.
3. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih in s tem usmerjanje njihovega delovanja k uresničevanju postavljenih ciljev. Obsega ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, komuniciranje, proces motiviranja in kadrovanja. Sposobnost za oblikovanje kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih je v negotovem času, ko mednarodna konkurenca postaja vse močnejša, delo pa vse bolj raznovrstno, za uspeh organizacije izjemno pomembna.
4. Funkcija kontroliranja zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje popravkov, če so ti potrebni. Zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odklonov, prepoznavanje vzrokov in ukrepe za uresničevanje ciljev.

Pojem manager se nanaša na razne vrste managerjev in njihovih opravil. Managerji so lahko vodje oddelkov, služb ali projektov, mojstri, preddelavci, nadzorniki, direktorji … tako v organizacijah, ki ustvarjajo dobiček, kot v tistih, ki so financirane iz proračuna.

3.2 Opredelitev neprofitne organizacije

Management neprofitnih organizacij v želji, da bi čim bolj zadovoljil interese glavnih finančnih sponzorjev, ki so ključni vir financiranja vsake neprofitne organizacije, začenja pogosto zanemarjati želje svojih klientov (udeležencev), zaradi katerih je bila organizacija prvotno formirana. Neprofitne organizacije so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi zagotavljale storitve, ki jih širša družba spozna za zelo dragocene in jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati širši družbi. Tehtanje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega

ekonomskega prispevka k družbi je zelo neutemeljeno, saj so le-te oblikovane z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele (Černetič, 2007).

Salamon in Anheier definirata neprofitni sektor kot sektor, ki vključuje širok spekter organizacij s petimi ključnimi karateristikami:

- organizacije so formalno ustanovljene,
- organizacije so ločeno od državnih organov oblasti,
- so neprofitno naravnane,
- so samostojne pri vodenju poslovanja ter
- temeljijo na prostovoljnosti.

Neprofitne organizacije oziroma njihovi vodilni ljudje se morajo naučiti uporabljati management kot svoje orodje. Potrebujejo management, da se lahko skoncentrirajo na poslanstvo organizacije in ga tudi uresničujejo, seveda pa mora biti poslanstvo točno opredeljeno.

Uspeh neprofitnih organizacij je v sodobnem konkurenčnem okolju vedno bolj odvisen od njihovega managementa človeških virov. Ljudje so največje bogastvo organizacij. Ljudje so tisti, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in spretnostmi omogočajo, da si organizacija pridobi oziroma ohrani konkurenčno prednost na tržišču.

Strokovnjakov, managerjev, prostovoljcev in drugih sodelavcev ni preprosto pridobiti. Prav tako ni preprosto njihovo izobraževanje in usposabljanje, da bodo zmožni učinkovito opravljati svoje delo. Učinkovitost kadrov je v veliki meri odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost in odgovornost do dela ter občutka za pravično ravnanje.

Institucionalno (domsko) bivanje je ena oblika varstva starostnikov, ki je po kriterijih Organizacije združenih narodov namenjena približno 5 % starostne populacije nad 65 let. Institucionalno varstvo je lahko le začasna oblika, če gre za proces

rehabilitacije ali sezonsko bivanje, za večino, ki se odloči za ta način bivanja, pa predstavlja do življenjsko obliko. Funkcija domskega varstva je v tem, da ljudem, ki so kronično funkcionalno ovirani bodisi zaradi bolezni ali splošne fizične oslabelosti, maksimalno zagotavlja osnovne življenjske potrebe in nudi osnovno zdravstveno varstvo. Pomembno je poudariti, da je namen domskega varstva maksimalno zadovoljiti potrebe, ki si jih posameznik ne more več individualno zagotoviti. Institucije omogočajo maksimalno prostorsko povezanost, na drugi strani pa vsaj minimalno stopnjo privatnosti. Vsaka institucija zadovoljuje le del človekove osebnosti, njena dejavnost je delovno usmerjena. Položaj posameznika se v skupinskem bivanju izkaže kot enolično in formalno utapljanje v zakonitosti domskega reda. Skupinska oblika bivanja ohranja povprečnost v zadovoljevanju tistega dela človekovih potreb, za katere je namenjena (Hojnik-Zupanc, 1994, str. 2-3).

Upravičenci do storitev domskega varstva so po zakonu državljani Republike Slovenije, ki imajo v Sloveniji stalno prebivališče, ter tujci, ki imajo dovoljenje za stalno prebivanje v Sloveniji.
Ob namestitvi oziroma sprejemu v oskrbo stanovalec in dom sprejmeta dogovor, v katerem opredelita obseg in vrsto oziroma ustrezno kategorijo storitev oskrbe ter posebnosti pri izvajanju teh storitev.

Ob začetku leta 2012 je bilo v Sloveniji na voljo 19.576 mest v 96 domovih in posebnih zavodih na 116 lokacijah. Od tega je v :

- javnih zavodih za starejše 13.816 mest v 56 zavodih na 71 lokacijah,
- zasebnih zavodih za starejše 4.214 mest pri 36 izvajalcih s koncesijo na 36 lokacijah,
- posebnih zavodih za odrasle 1.546 mest v 5 zavodih na 7 lokacijah.

3.3 Organizacija dela

V vsaki organizaciji obstoja neko zaporedje oziroma hierarhija dejavnosti, ki jih je potrebno določiti in izvajati ter so povezane z namenom organizacije, njenimi cilji, strategijami, politikami, postopki in pravili.

Na vrhu hierarhije je **NAMEN**. V vsakem družbenem sistemu ima organizacija temeljno funkcijo oziroma nalogo, ki ji jo določi družbeno okolje, v katerem se nahaja. Tako je v domskem primeru namen, da ohranjamo zdravje in vitalnost uporabnika, na tistem nivoju, kot ga je ta tisti čas sposoben.

CILJ je zaključek, ki si ga prizadeva doseči vsaka načrtovana dejavnost. Cilji celotne organizacije niso nujno enaki kot cilji posameznega dela organizacije, vendar morajo biti cilji posameznih delov organizacije v skladu s cilji celotne organizacije in dajati svoj doprinos za njihovo doseganje.

STRATEGIJA je pogosto definirana kot celoten program dejavnosti in razporeditve virov za dosego pomembnih ciljev. Namen strategije je določiti in posredovati skozi sistem pomembnejših ciljev in politik sliko o zamišljenem poslovanju organizacije. Strategija ne skuša natančno opisati, kako naj organizacija doseže svoje ciljem, ker je to naloga mnogih drugih večjih in manjših programov dejavnosti. Strategija postavlja okvir usmeritev razmišljanj in dejavnosti.

POLITIKA je splošno vodilo ali pojmovanje, ki vodi in usmerja razmišljanja in dejavnosti v zvezi z odločanjem. Politika določa področje, znotraj katerega naj se nahaja odločitev in zagotavlja, da bo odločitev skladna s ciljem in bo prispevala k njegovi realizaciji. Politika pripomore, da ni potrebno analizirati enake situacije vsakokrat, ko se pojavi, poenoti odločitve in omogoča delegiranje pristojnosti

odločanja na nižje nivoje, a pri tem še vedno obdrži nadzor nad njimi tako, da spremlja, ali so odločitve v skladu s sprejeto politiko.

POSTOPEK določa zahtevan način izvajanja dejavnosti. Postopek je pravzaprav navodilo, ki podrobno navaja natančen način, kako naj bo določena dejavnost izvršena. Postopek podaja časovno zaporedje zahtevanih operacij oziroma delovanja. Postopke lahko najdemo v vsakem delu organizacije in na vsakem nivoju.

PRAVILO podaja specifično zahtevano dejavnost ali nedejavnost in ne dopušča svobode odločanja. Pravilo se razlikuje od postopka tudi v tem, da pri njem ni določeno časovno zaporedje.

Glede na sodobno tendenco, da naj zaposleni v čim večji meri s svojim znanjem in izkušnjami pomagajo izboljšati procese v katerih delajo, stoji pred vsako organizacijo izredno zahtevna naloga, da najde pravo pot med tem, kdaj in kje postaviti pravila in postopke ter kje in kdaj dati možnost zaposlenim, da samostojno odločajo o določenih dejavnostih in problemih, ki so povezani s procesi, v katerem delajo (Marolt, Gomišček, 2005).

3.4 Cilji organizacije

V organizaciji, ki ima dobro planirano politiko razvoja, so cilji podrejeni smotrom in zastavljeni tako, da tvorijo hierarhijo in postopnost glede na pomembnost pri uresničevanju vizije organizacije. Dobri smotri in cilji morajo biti (Davies in Ellison, 1992):

- merljivi, da zagotavljajo zadovoljstvo nad dosežkom, saj je merljivost predpogoj za obvladovanje organizacije;
- dosegljivi v smiselno določenem časovnem obdobju, kar zaposlenim zvišuje motivacijo pri delu, saj ljudje sledijo dosegljivim ciljem;
- spodbudni, ker ljudje sledijo ciljem, ki obetajo izpolnjevanje interesov in
- skladni, podrejeni cilji morajo biti skladni z nadrejenimi, saj le tako lahko dosegamo pričakovane rezultate.

Uspešno in učinkovito delovanje organizacije je torej usmerjeno v doseganje smotrov in ciljev, te pa dosegamo z ustrezno politiko. Cilje organizacija dosega s številnimi dejavnostmi, časovnim usklajevanjem, usklajenostjo organizacijskih skupin in posameznikov v njej (Černetič, 2007).

3.5 Vodenje in vodja

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev (Možina, 1994).

Tako Kovač e tal., (2004, str.17) vodenje razumejo kot funkcijo managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot »usmerjanje« sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev ciljev.

Definicija jasno opredeljuje vodenje kot del managementa in ne kot samostojen segment organizacije. To pomeni, da ne moremo govoriti o managementu, ki ne vsebuje elementa vodenja in ne moremo govoriti o vodenju, kot da ne bi bil del managementa.

Možina (1994, str. 4) podaja razmeroma kratko definicijo vodenja. Pravi, da se vodenje nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge ob čim manjšem »trošenju« energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom izvrševali čim bolj. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Vodstvo je veščina, ki združuje štiri temeljne elemente:

- sposobnost uspešne uporabe moči,
- sposobnost razumevanja ljudi z različnimi motivi in interesi,
- sposobnost motiviranja ljudi za doseganje skupnih ciljev,
- sposobnost ustvarjanja kulture sprememb v organizaciji (Kovač, 1996).

Kar je Možina (1996) navajal, kot pomembno za uspešno, usklajeno delo tima, lahko z aplikacijo razumemo tudi za negovalni tim, ki potrebuje za svoje uspešno delo:

- poznavanje ciljev. Člani tima morajo potrditi zastavljeni cilj, ki mora biti jasen in merljiv, kajti v nasprotnem primeru težko pridemo do koristnih rezultatov. Pomembno je, da tim uskladi individualne cilje s skupnimi cilji;
- odprtost in odkritost. Zaradi odprtosti in odkritosti pride v timu do razlik v stališčih, potrebah itd. Uspešen negovalni tim to izkoristi za ustvarjalno sodelovanje članov tima, kar pripelje do novih idej;

- zaupanje in medsebojna pomoč. Medicinska sestra, ki zaupa in ne dvomi v iskrenost drugih članov negovalnega tima, je sproščena glede svojih prednosti in pomanjkljivosti pričakuje od drugih pomoč itd;
- sodelovanje medicinske sestre, kot članice negovalnega tima, temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Sodelovanje obsega pripravljenost drugih članov negovalnega tima, da dajo na razpolago svoje znanje in sposobnosti, opredelitev skupnih ciljev, zavest, da so drugi pripravljeni vložiti svoje napore in informacije ter zavestno pristajanje na tveganje;
- sposobni posamezniki. Uspešen in učinkovit negovalni tim želi pridobiti sposobne medicinske sestre. Dati jim mora vse možnosti za uveljavitev njihovih znanj in sposobnosti.

3.6 Zagotavljanje kakovosti

Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (Šostar, 2000).

Bistveni element v zagotavljanju ustrezne kakovosti je pravilno vodenje, zato standardi ISO obravnavajo kakovost predvsem s stališča organizacije in vodenja podjetja s ciljem, da:

- dosežemo in obdržimo kakovost izdelkov oziroma storitev, tako da so trajno izpolnjene zahteve kupca;
- dosežemo zaupanje vodstva podjetja, da je kakovost ustrezna in da je doseženi nivo mogoče vzdrževati;
- dosežemo zaupanje kupca glede na dogovorjene kakovosti izdelkov oziroma storitev (Šostar, 2000).

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti menedžmenta kakovosti, načrtovanja kakovosti, upravljanja in preverjanja kakovosti (Šostar, 2000).

Zagotavljanje kakovosti ne obsega samo preverjanje kakovosti, ampak izpolnjuje predvsem naloge modela poslovanja. To pomeni naslednje obveznosti:

- določanje meril in ciljev kakovosti,
- razvoj lastnih analiz in preverjanj,
- svetovanje pri vprašanjih o kakovosti,
- zagotavljanje kakovostno usmerjenih razvojnih, proizvodnih, montažnih in
- logističnih procesov (Šostar, 2000).

Izgradnja sistema kakovosti:

1. definicija politike kakovosti
   odgovornost: vodstvo podjetja
2. določitev organizacijske sheme
   odgovornost: vodstvo podjetja
3. razdelitev pristojnosti in odgovornosti
   odgovornost: vodstvo podjetja
4. določitev vodje kakovosti
   odgovornost: vodstvo podjetja
5. določitev skupine za kakovost
   odgovornost: vodja za kakovost
6. določitev elementov sistema kakovosti
   odgovornost: vodja za kakovost
7. potrditev elementov sistema kakovosti
   odgovornost: vodstvo podjetja
8. razdelitev nalog za izgradnjo sistema kakovosti
   odgovornost: vodja za kakovost
9. pisanje poslovnika kakovosti in podporne dokumentacije
   odgovornost: vodja za kakovost
10. potrditev poslovnika kakovosti
    odgovornost: vodstvo podjetja

11. seznanitev vseh zaposlenih z vsebino poslovnika kakovosti
    odgovornost: vodja za kakovost
12. začetek sistema kakovosti
    odgovornost: vodstvo podjetja
13. prvi pregled sistema kakovosti (po približno 6 mesecih)
    odgovornost: vodstvo podjetja
14. popravki sistema kakovosti
    odgovornost: vodstvo podjetja
15. nadzor sistema kakovosti
    odgovornost: vodja za kakovost (Šostar, 2000).

3.7 Opis pomena kakovosti v DSO

Uporabniki kakovost storitve ocenjujejo tako, da primerjajo kakovost storitve, ki so jo dejansko prejeli s kakovostjo, ki so jo pričakovali. Zadovoljstvo posameznika je rezultat primerjave med predvideno oz. pričakovano kakovostjo in zaznano kakovostjo storitve. Nezadovoljstvo je razkorak med pričakovano ali želeno in zaznano kakovostjo (Marolt, Gomišček, 2005).

Zdravstvena nega in oskrba je glavni proces v domovih za starejše, nosilka procesa je diplomirana medicinska sestra (vodja zdravstvene nege in oskrbe). Zdravstveno negovalni tim sestavljajo še tehniki zdravstvene nege, bolničarji in bolniške strežnice.

Elementi kakovostne zdravstvene nege so:

- delo po procesni metodi in teorijah zdravstvene nega, predvsem teorija po Orem-ovi (teorija samooskrbe);
- uporaba standardov zdravstvene nege;

- individualen in celosten pristop k vsakemu posamezniku ob sprejemu v dom ter o vsaki spremembi;
- sodelovanje z ostalimi službami v domovih za starejše (socialna delavka, kuhinja, vzdrževanje, pralnica …);
- zelo pomembno je tudi vključevanje svojcev pri aktivnostih, ki jih stanovalci izvajajo.

Zavezanost za kakovost zdravstvene nege in oskrbe je dolžnost vsakega zaposlenega v zdravstveni ustanovi. Končno odgovornost nosi vodstvo ustanove. Upravljanje sistema celovite kakovosti je urejeno v krogotoku s povezavo vseh ravni in odgovornostjo vsake od njih za stalno izboljševanje kakovosti. Najtežji del uvedbe upravljanja celovite kakovosti je sprememba vedenje ustanove in posameznikov. Potrebno je izobraževanje, prepričevanje, da se kakovost splača, in obilna mera potrpežljivosti (Robida, 2002).

Osnova našega dela je stanovalec, ki je najpomembnejši člen sistema institucionalnega varstva starejših. Zagotovljena mu mora biti pravica do oskrbe, zdravstvene nege kot celoto, ne glede na parcialne zakone, ki te pravice opredeljujejo. Stanovalčeve temeljne pravice so po pojmovanju Sveta Evrope izenačene s socialnimi pravicami in predstavljajo celoto, ki je najvišja vrednota v vseh 41 državah, ki so njihove članice. Zato v domu starejšim osebam zagotavljamo in jamčimo upoštevanje naslednjih vrednot:

- pravica do izbire
- dostojanstvo,
- neodvisnost,
- samostojnost,
- ustreznost,
- upoštevamo zasebnost naših stanovalcev,

- ter jih spodbujamo k sodelovanju pri odločitvah, ki se nanašajo na življenjske razmere v domu (Zorc in Kranjc, 2004).

Pri izvajanju storitev v domu lahko rečemo, da je kakovost tem večja, čim manjši je razkorak med predpisanim standardiziranim in dejanskim stanjem izvajanja storitev, tem večja je kakovost opravljenega dela. V domu pa zagotavljamo tudi nadstandardne storitve. Trudimo se v čim večji meri izpolniti pričakovanja stanovalcev. Kakovostna storitev ali izdelek v domu pomeni izpolnitev pričakovanj naših uporabnikov in njihovo zadovoljstvo, kar pa je temeljni kriterij za merjenje kakovosti. Bodoči in sedanji uporabnik storitev bo prav gotovo zelo zadovoljen, če bo na vsa vprašanja v zvezi z storitvami dobil hiter odgovor in bo storitev tudi prijazno, strokovno in pravilno opravljena (Zorc in Kranjc, 2004).

3.8 Opis PDCA kroga

Obstaja več modelov za sistematično reševanje problemov, eden izmed njih je PDCA ciklus. Vse stopnje so v okviru ciklusa planiraj – izvrši – preveri – ukrepaj.

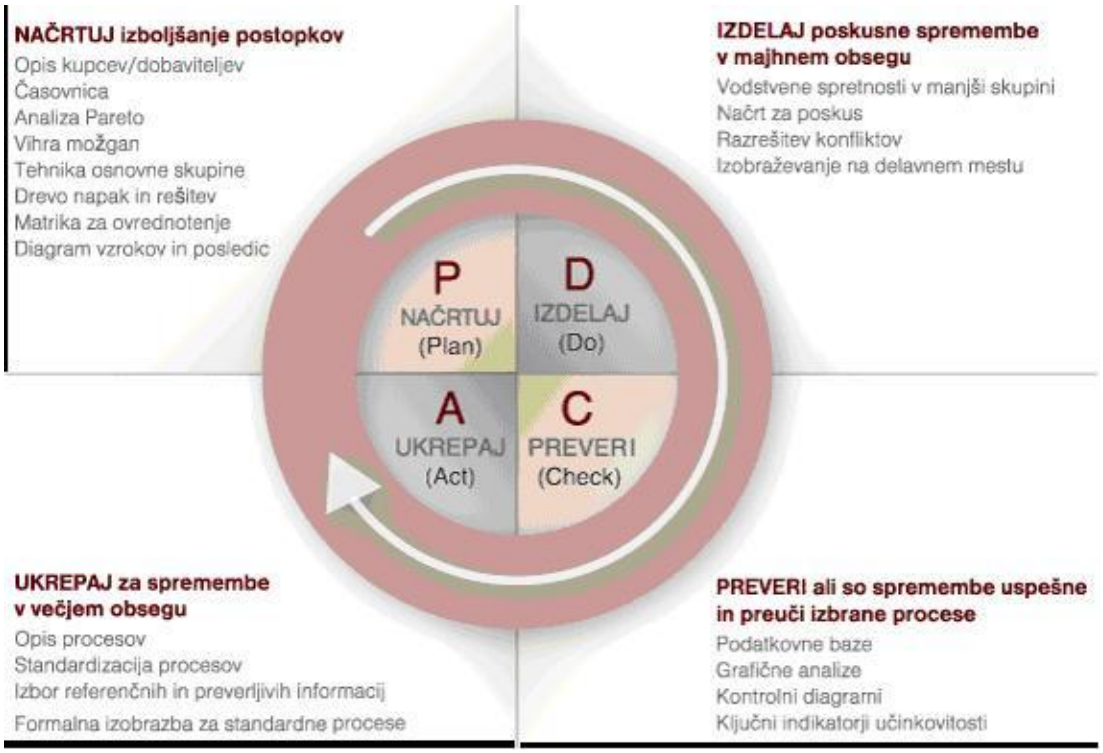
Grafična predstavitev PDCA ciklusa je krog, ki simbolizira neskončnost. Tako naj bi gledali na vsako delo kot na nekaj, kar je možno stalno izboljševati.

PDCA ciklus je koristen okvir za reševanje problema in dobra osnova za pomoč timom za:

- sistematično identificirajo in razumejo problem ter njegov ključni vzrok in ne samo njegove simptome;
- ustvarijo ideje in izdelajo učinkovit plan za rešitev problema;
- rešijo problem.

PDCA ciklus lahko primerjamo z znanstvenim pristopom k problemu, kar pomeni: postaviti hipotezo, izvršiti poskus, analizirati rezultate in postaviti zaključek (Marolt, Gomišček, 2005).

Procesni krogotok se začne z načrtovanjem (plan) postopka. V skladu s tem načrtovanjem sledi izvedba (do), pri katerem se nato preveri doseganje načrta (check). Na podlagi rezultata preverjanja se ugotavlja potencial za izboljšave, ki se ga vključi v naslednje načrtovanje (act). Uporaba tega krogotoka vodi do stalnih izboljšav organizacije (Firis, 2009).



Slika št.1: Demingov krog (PDCA ciklus)

Poleg klasičnega ocenjevanja po ciklusu PDCA je pri modelu E-Qalin posebej poudarjeno vključevanje delavcev, stanovalcev, svojcev, lastnikov oz. zastopnikov ustanoviteljev in drugih interesnih partnerjev. Zato je bil ciklus PDCA razširjen z dimenzijo » involve« (vključevanje). Poleg ocenjevanja pri načrtovanju, uresničitvi,

preverjanju in popravkih se pri vsakem koraku tega krogotoka vedno povpraša po udeležbi relevantnih interesnih partnerjev (Firis, 2009).

3.9 Opis managerskega orodja – TQM

TQM – management celovite kakovosti, skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu (Marolt, Gomišček, 2005).

TQM zagovarja načelo, da bo organizacija učinkovita tedaj, ko se bo vsak njen del prizadeval za dosego istih ciljev in se pri tem zavedal, da vsak posameznik, na vsakem nivoju organizacije in vsaka dejavnost vpliva na delo ostalih in da tudi ostali vplivajo na njih. Največja značilnost TQM-a je, da bi bili vsi zaposleni v čim večji meri pripravljeni, s svojim znanjem in sposobnostmi, prispevati k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju organizacije (Marolt, Gomišček, 2005).

TQM predstavlja:

- model, ki se nanaša na celotno organizacijo,
- usmerjenost k porabniku,
- kakovost, ki je opredeljena glede na potrebe porabnika,
- sistem kupec – dobavitelj znotraj organizacije podjetja,
- obvezo vseh delavcev do neprekinjenega izboljšanja kakovosti,
- skupinsko delo in krožke kakovosti,
- jasno določitev vseh meril kakovosti z namenom doseganja stalnih rezultatov,
- povečano pomembnost poročanja o kakovosti,
- poudarek na kakovosti procesa (ne izdelka) (Šostar, 2000).

Načela TQM-a imajo praviloma močne učinke na organizacijsko strukturo organizacije. Kažejo se predvsem v zmanjšanju srednjega managementa in zaposlenih v skupnih službah ter v zmanjšanju organizacijskih nivojev.

Organizacijske spremembe, ki izhajajo iz usmeritev h kupcu, imajo močne učinke na organizacijo. Tako se npr. identifikacija, standardizacija in meritev karakteristik oz. spremenljivk kakovosti, določanje ciljev kakovosti, vpeljava določanja odgovornosti, promocija inovativnosti in stalnega izboljševanja sedaj uporabljajo tudi za dela, za katera se je v preteklosti menilo, da za njih ni mogoče postaviti standardov, določiti ciljev kakovosti in jih meriti. Zato se največje organizacijske spremembe in izboljšave kakovosti dogajajo predvsem na področju storitvenih dejavnosti.

Načela in praksa managementa celovite kakovosti so se in se še razvijajo predvsem v organizacijah, ki so intenzivno iskale načine in poti, kako izboljšati kakovost svojih procesov in proizvodov ter, kako doseči poslovno učinkovitost in uspešnost. Za TQM je značilno, da ni ene same pravilne poti za vpeljavo v organizacijo. Model se mora prilagoditi predvsem specifičnostim, kulturi zaposlenih in zgodovini vsake posamezne organizacije.

Pozornost so najbolj namenili:

- timsko zasnovani strukturi organizacije,
- zadovoljitvi zahtevam in željam kupca/uporabnika,
- stalnemu izboljševanju procesov,
- učinkovitemu voditeljstvu,
- sodelovanju in izobraževanju zaposlenih,
- široki uporabi statističnih in ne statističnih orodij.

3.10 Opis koncepta E-Qalin

E-Qalin je vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše ljudi, posebnih socialnih zavodih, zavodih za usposabljanje in varstveno delovnih centrih. Model je razvijala ekspertna skupina, v kateri so sodelovali strokovnjaki za upravljanje s kakovostjo, direktorji in drugi vodilni kadri iz domov za starejše, zastopniki poklicnih združenj, ustanovitelji zavodov, izobraževalne ustanove in uporabniki. Sodelujoče organizacije, posamezniki so bili iz Avstrije, Slovenije, Italiji, Nemčiji, Nizozemske, Luksemburga in Češke.

Aktivni partner za E-Qalin v Sloveniji je Firis Imperl & Co.

V pilotnem projektu je sodeloval tudi Bureau Veritas Certifikation Slovenija. Model E-Qalin ponuja nov pristop obvladovanja kakovosti v domovih za starejše in drugih podobnih socialnih ustanovah. E-Qalin strmi k odpravi pomanjkanja kakovosti izvajanja storitev v posameznih ustanovah, saj gre za visoko zahtevne storitve vezane na človeka v stiski. Prvotno je bil izdelan za domove za starejše (E-Qalin / A) v okviru projekta Evropske Unije Leonardo da Vinci (2004 – 2007).

E-Qalin ustvarja skupno bazo znanja za vse delavce in vse vodilne sile organizacije. Je operativno naravnan in zajema vse hierarhične ravni v organizaciji ter pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. Ciljno raziskuje kakovost že uvedenih storitev, njihove rezultate, kakor tudi zadovoljstvo vseh vpletenih v sistem. Usmerjen je v zagotavljanje dostojanstvenega staranja in večjega spoštovanja staranja v družbi, večjo kakovost oskrbe, nege in življenja uporabnikov, vključevanje okolja (svojcev, članov poklicnih združenj, kooperacijskih partnerjev, medijev, političnih predstavnikov,….).

Sistem upravljanja s kakovostjo oz. doseganje poslovne odličnosti vključuje strukture procesa in rezultatov zavoda. Kakovost vseh treh področjih se preverja s pomočjo samoocenjevanja. Da bi upravljanje s kakovostjo lahko potekalo uspešno,

se mora v vsakem zavodu ustrezno izobraziti določeno število procesnih vodij. Njihova naloga je, da v zavodu sprožijo in vodijo oz. usmerjajo proces učenja.

Model E-Qalin je zasnovan na temeljnih načelih človekovih pravic in priznava »Evropsko listino pravic in svoboščin v domovih« (E. D. E. in Maastricht, 1993).

E- Qalin (European quality – improving learning) je vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše, varstveno delovnih centrih in socialno varstvenih zavodih za usposabljanje, izvajalcih pomoči na domu … Sistem upravljanja s kakovostjo oz. doseganje poslovne odličnosti vključuje strukture, procese in rezultate ustanove. Kakovost vseh treh področjih se preverja s pomočjo samoocenjevanja.

Za E-Qalin je značilno, da je naravnan operativno, zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. Predvideni učinki upravljanja kakovosti po E-Qalinu so predvsem boljša kakovost storitev za uporabnike, večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, pomoč vodstvu in zaposlenim v ustanovah pri zagotavljanju in izpopolnjevanju kakovostnih storitev.

E- Qalin je obsežen, inovativen in dinamičen način upravljanja kakovosti za domove za starejše in negovalne domove v Evropi. Načelo nenehnega interaktivnega razvoja je strnjeno v procesnem krogotoku » plan – do – check - act » (načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj), ki je dopolnjen z dodatnim procesom »involve« (vključevati). Na ta način tudi upoštevamo osnovno značilnost socialnih storitev, saj so njeni koristniki vedno tudi soustvarjalci rezultatov teh storitev (Firis, 2009).

Za izboljšanje storilnosti in kakovosti na zdravstvenem in socialnem področju v Evropi se je doslej uporabljala cela vrsta heterogenih in večinoma pomanjkljivo preverjenih ukrepov za zagotavljanje kakovosti. Celovit skupni sistem trenutno še

manjka, zlasti ker se je izkazalo, da je obstoječe sisteme za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti mogoče učinkovito prenesti v prakso socialnih in zdravstvenih ustanov samo z določenimi omejitvami. Za dolgoročno zagotavljanje oz. povečevanje kakovosti spremstva, pomoči, varstva, oskrbe in nege v primerjavi z drugimi ponudniki je treba vsekakor uporabljati ustrezne instrumente upravljanja. Poleg tega lahko pričakujemo v socialni zakonodaji zaradi vedno bolj skopih finančnih sredstev javnega sektorja in orisnih demografskih sprememb vse večjo uporabo instrumentov za zagotavljanje kakovosti. Ti bodo na eni strani zagotavljali pomembne podatke, ki so potrebni za načrtovanje, na drugi strani pa dokazljivost učinkovite uporabe sredstev (Firis, 2009).

Koristi, ki izhajajo iz pridobitve E-Qalin certifikata, vključujejo:

- Boljšo kakovost storitve za uporabnike,
- večjo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih,
- pomoč vodstvu in zaposlenim pri izpopolnjevanju storitev,
- usposobljenost zaposlenih za razmišljanje o kakovosti, ki je specifična za dejavnost,
- pospeševanje ozaveščenosti o kakovosti v zavodih in socialni politiki,
- nacionalno in mednarodno primerljivost ustanov.

To pomeni, da je za to dejavnost treba razviti in implementirati lasten sistem upravljanja kakovosti, ki ga bodo lahko uporabljali domovi po vsej Evropi. Zahteve za takšen model upravljanja kakovosti lahko definiramo kot sledi:

- naravnanost na stanovalce, tudi v smislu njihovih potreb in vrednot po kakovosti življenja;
- naravnanost na zaposlene;
- upoštevanje vsakokratnih veljavnih nacionalnih okvirnih pogojev;
- možnost uporabe in primerjave po vsej Evropi;

- naravnanost na obstoječe vire;
- naravnanost na rezultate;
- naravnanost na strukture in procese;
- vzpostavitev stalnega učnega procesa v domu (Firis, 2009).

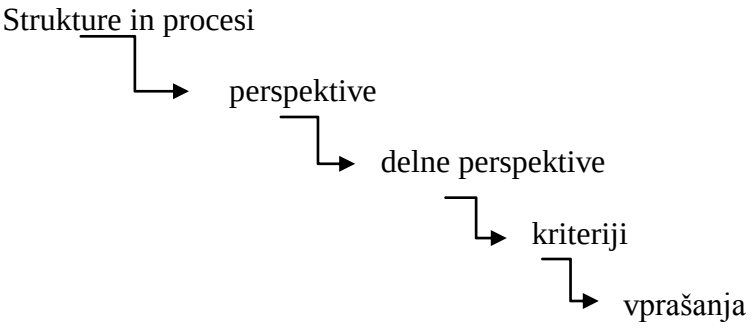
3.10.1 Vključevanje modela v obstoječo organizacijo

Proces sprememb, sprožen z modelom E-Qalin, nima ciljev zavreči obstoječih in dobro delujočih struktur in procesov ter jih nadomestiti z novimi. Model E-Qalin pokaže tako tisto, kar je uspešno in smiselno, kot tudi tisto, kar je potrebno spremeniti. Pri tem organizacija sama določi, kaj, kdaj in zakaj želi določen proces spremeniti, prav tako se samo odloči v kakšnem časovnem obdobju bo to izvedla.

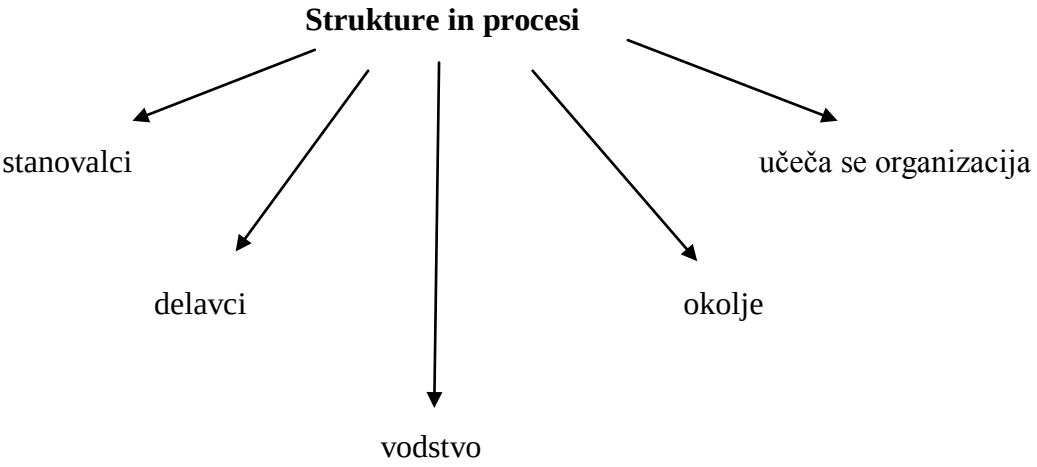
Model se prilagaja organizaciji, povzema njeno strukturo in kulturo ter raziskuje storilnost. Sprašuje po procesnih krogotokih in morebitnih vrzelih v obstoječi organizaciji procesov. Model dovoljuje, da si dom sam razjasni, kako lahko doseže cilje oz. smiselno zaključi procesne krogotoke. Zaradi tega manevrskega prostora je prepuščeno organizaciji, katere instrumente želi uporabiti (npr. uporaba instrumentov vodenja, sistemov kazalnikov ...),(Firis, 2009).

3.10.2 Strukture in procesi

Organizacija ob upoštevanju posameznih ciljev opredeli strukture in procese.



Posamezne ravni razčlembe (perspektive, delne perspektive in kriteriji). V praksi so te ravni zaradi potekov v domovih za starejše močno prepredene med seboj (Firis, 2009).



Perspektiva **stanovalci** zajema vse procese, postopke in ravnanje, ki so usmerjeni k stanovalcem oz. se nanašajo na njih. Prav tako zajema vsa delovna področja doma za

starejše, ki so bistvena za stanovalce. Analogno lahko k tem področju uvrstimo perspektivi **delavci** in **vodstvo** (Firis, 2009).

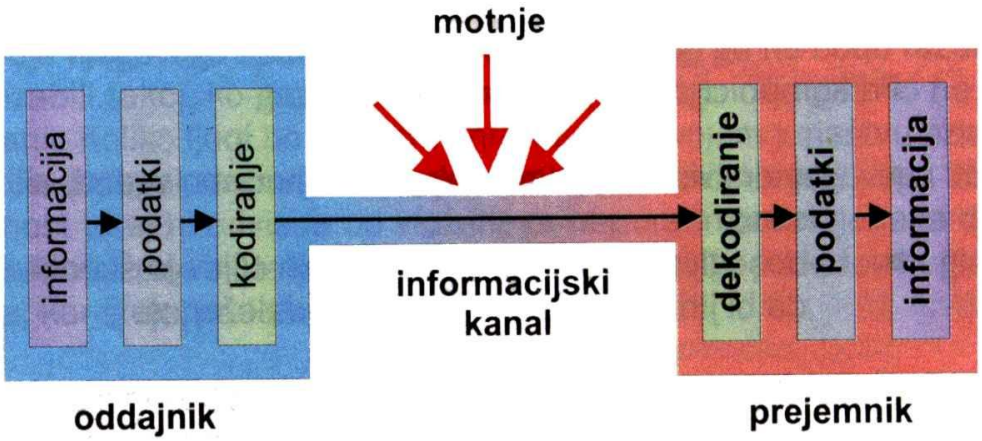
Perspektiva **okolje,** zajema vse sistemske partnerje, ki niso zajeti v že imenovane perspektive, kot na primer svojci in mediji. Tukaj gre predvsem za prepletenost med organizacijo in njenimi partnerji ter za sinergije ali zahteve, ki iz tega lahko izhajajo (Firis, 2009).

Perspektiva **učeča se organizacija,** smo definirali kot del, katerega cilj je nadaljnji razvoj organizacije. Omenjena perspektiva združuje postopke, instrumente in metode za preverjanje uspehov doma za starejše ter njihov dolgoročni nadaljnji razvoj. Odločitev, katera pot do učeče se organizacije je v posameznem primeru smiselna, je prepuščena domu za starejše. Uporaba modela pomeni pri tem pomoč in hkrati vzpodbudo za stalno izboljševanje in nadaljnji razvoj (Firis, 2009).

3.10.3 Pomen dobre komunikacije

Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko ljudje komunicirajo, med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govorice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.), ki morajo biti razpoznavni (Černetič, 2007).

Namen udeležbe kot načelo modela E-Qalin je pospeševanje komunikacije navzven in navznoter ter ustvarjanje medsebojne koristi. V domovih za starejše je potrebna komunikacija o procesih sprememb, pri čemer naj bi bili zaposleni v največji možni meri soudeleženi (Firis, 2009).



Slika št. 2: Informacijski kanal.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede communicare, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet.

Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govorice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.), (Mihaljčič, 2006).

3.10.4 Problemi in ovire pri komuniciranju

Eden prvih korakov na poti k uspešnejšemu komuniciranju je spoznavanje ovir pri komuniciranju. Ovire zadržujejo oddajanje in sprejemanje, tako da popačijo ali celo v celoti blokirajo njihov pomen. Raznovrstne ovire pri komuniciranju lahko razdelimo na organizacijske in individualne, čeprav se med seboj prekrivajo (Možina, 1994).

V komuniciranju se pojavljajo različne motnje.

1. **Pri pošiljatelju:**

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno,
- sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno),
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

2. **Pri prejemniku:**

- prejemnik nima interesa za sporočilo,
- prejemnik razume sporočilo tako kot on želi,
- sporočil je preveč, ne more jih dekodirati,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa,
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

3. **Motnje na komunikacijski poti:**

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačenje sporočila;
- prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa;
- število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojemanja (Mihaljčič, 2006).

3.11 Delo v timu in skupini

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v organizacije in skupine, saj so le–te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, proizvodnje, socializacije, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo time (Černetič, 2007).

Temeljna naloga vodje tima je, da uravnoteži vloge v timu in vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih je zmožen dobro opraviti glede na njegovo strokovnost, sposobnosti in osebnostne značilnosti. Vodja tima mora drugim postavljati vzor.

Uspešni vodja tima je tisti, ki:

- spozna, da je vsak član tima unikatna osebnost, s svojimi enkratnimi sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, željami in interesi, ve, kaj motivira vsakega posameznega člana;
- se prepriča, da vsak član tima natančno ve, kaj od njega pričakujejo in kaj je cilj timskega dela;
- zna ustvariti vzdušje pripadnosti tima, da se torej vsi resnično počutijo del njega;
- usmerja člane proti cilju in skrbi za redne povratne informacije, in ne le priložnostne, kajti pozitivna povratna informacija deluje na člane izredno motivacijsko;
- zna pokazati vsakemu članu tima, da njegovo delo cenijo in tudi njegov prispevek k skupinskemu delu;
- delegira naloge in tako daje vsakemu članu priložnost, da prevzame odgovornost za opravljanje določene naloge in da se lahko pri tem samostojno odloči;

- omogoči posameznikom osebnostni razvoj;
- se prepriča, da zahtevnost naloge ne presega sposobnosti posameznikov, za opravljanje nalog zagotovi potrebne vire in potrebno tehnično opremo (Černetič, 2007).

3.11.1 Razlika med skupino in timom

Člani skupine menijo, da so organizirani v skupine na administrativni osnovi. Posamezniki delajo neodvisno in sodelujejo le občasno, če imajo skupne cilje. Medtem ko člani tima spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo.

Največja razlika med timom in skupino je v stopnji razvojnosti. Skupina je sestavljena iz dveh ali več članov, ki so skozi različne pristope in načine v medsebojni interakciji. Cilj interakcije v skupini je, da skozi izvedeno nalogo ali aktivnost ustvari skupni cilj.

Timi so zrele skupine z visoko samostojnimi člani, ki so predani skupnemu cilju. Vsi timi začnejo svoj obstoj kot skupine, vendar vse skupine ne prerastejo v time.

SKUPINA	TIM
Člani delajo na skupnem cilju.	Člani so predani skupnemu cilju, katerega so sami razvili.
Člani so odgovorni in odvisni od managerja.	Člani so odgovorni drug drugemu.
Člani nimajo jasno, stabilno kulturo in nastanejo pogosto konflikti.	Člani zaupajo drug drugemu in imajo skupno kulturo.
Vodstvo je dodeljeno eni osebi.	Vsi člani si delijo vodstveno funkcijo.

Tabela št. 1: Razlika med skupino in timom (Marolt, 2005, str. 49)

V organizaciji se srečujemo z najmanj tremi strukturami timov. Vsaka vrsta strukture je potrebna in pomembna ter ima svoj namen pri prizadevanju organizacije, da najde najboljšo organizacijsko strukturo, s katero bo na stroškovno učinkovit način zadovoljila zahtevam kupcev (Marolt, Gomišček, 2005).

Strukture timov, ki se najpogosteje pojavljajo, so:

- funkcionalni tim,
- medfunkcionalni tim,
- večfunkcionalni tim.

Timsko zasnovana organizacija uporablja time predvsem za izvajanje ključnih procesov, s katerimi pretvarja znanje in materiale v izdelke in storitve, ki imajo vrednost za kupca/uporabnika. Timi so ključ za dosego glavnega vzvoda konkurenčne prednosti organizacije, to je uspešna in učinkovita pretvorba znanja ljudi v proizvode.

Timska organiziranost organizacije je pravzaprav odgovor na vse močnejše pritiske po večji učinkovitosti kot posledice vse hujše konkurence na trgu.

Organizacije uporabljajo time:

- da dosežejo kolektivno osredotočenost na program, na vrsto kupcev, na celoten proces, na nek problem ali neko priliko;
- da integrirajo delo ljudi z različnimi pogledi in pristojnostmi;
- da dosežejo inovativne rešitve tako, da izzovejo različna mnenja in poglede ter uporabljajo znanja zaposlenih;
- da dosežejo visoko vključenost zaposlenih, tako da predajo celoten ali del poslovnega procesa v pristojnost timu;
- da prihranijo čas in stroške, ker del odločitev in odobritev ne potrebuje obravnave na različnih hierarhičnih nivojih organizacije.

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno: le včasih, če so cilji skupni ali pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno specializirano delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje tima.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tijk6555m jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.

Tabela št. 2: Razlika med skupino in timom (Maddux, 1992, str.105).

4 EMPIRIČNI DEL NALOGE

Znanstvene metode, ki smo jih pri svoji magistrski nalogi uporabili in s pomočjo katerih smo poskušali rešiti problem in predmet raziskovanja, dokazati postavljene hipoteze, ustvariti namen in cilje raziskovanja in odgovoriti na vsa postavljena vprašanja.

4.1 Hipoteze

Hipoteza 1: Uvedba koncepta E-Qalin zvišuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu.

Hipoteza 2: Uvedba koncepta E-Qalin bo zaposlene motiviral za izobraževanja na strokovnem področju.

Hipoteza 3: Uvedba modela E-Qalin izboljšuje komunikacijo med nadrejenimi in zaposlenimi.

4.2 Metodologija

Anketa je vsebovala 26 vprašanj. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da so bili že v naprej nanizani odgovori. V anketo je bilo iz vsakega socialno-varstvenega zavoda vključenih po 45 zaposlenih. Začetek anketiranja je bil v mesecu avgustu 2012, vse ankete pa so bile oddane do sredine meseca septembra 2012. V raziskavo smo vključili dom za starejše, v katerem že poteka koncept modela E-Qalin (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah) in naredili primerjavo z domom, v katerem je vpeljan dobro leto (Dom starejših Šentjur). Tako bomo s pomočjo analize videli razliko med tema dvema domovoma.

Anketne vprašalnike smo analizirali, statistično obdelali in grafično prikazali ter napisali obrazložitev rezultatov. Pri analizi smo uporabili grafe, ki prikazujejo razliko med domovoma.

4.2.1 Raziskovalne metode

1. Analitična metoda, s katero smo razčlenjevali celoto v posamezne dele. S pomočjo teoretičnih analiz, smo lahko primerjali, če bo šel trend kakovosti oziroma uporaba managerskih orodij navzgor tudi v socialno-varstvenih zavodih.
2. Metoda anketiranja, s to metodo smo ugotovili dejansko stanje v dveh različnih socialno varstvenih zavodih.
3. Komparativna metoda; metoda primerjanja, primerjav in stopnjevanja.
4. Metoda deskripcije; metoda opisovanja posameznih pojmov na podlagi teorije, ter uporaba znanstvene in ostale literature.
5. Metoda kompilacije; metoda uporabe izpiskov, navedb, citatov drugih avtorjev.

4.2.2 Raziskovalni vzorec

Izvedli smo raziskavo v dveh domovih za starejše v Sloveniji. V vsakem domu smo anketirali 45 zaposlenih. Anketiranci so bili iz različnih profilov dela v domovih za starejše (namestnica direktorja za področje zdravstvene nege, diplomirane medicinske sestre, bolničarji, bolniške strežnice, kuharji, fizioterapevti, delovni terapevti, itd).

4.2.3 Postopki zbiranja podatkov

V vsakem domu starejših smo zaprosili namestnice direktorjev za področje zdravstvene nege za dovoljenje razdelitve anketnih vprašalnikov, pri tem pa smo predložili še potrebno prošnjo. Potek raziskave je potekal pod nadzorom namestnice direktorja za področje zdravstvene nege v domu. Zbiranje podatkov je potekalo od sredine avgusta 2012 do konca septembra 2012. Anketiranci so z veseljem izpolnili anketni vprašalnik, saj je bila anonimnost zagotovljena, ker so anketiranci puščali izpolnjene anketne vprašalnike na recepciji doma, kjer jih je sprejemala receptorka (popolnoma nevtralna oseba). Ob koncu anketiranje je zbrala vse anketne vprašalnike namestnica direktorja za področje zdravstvene nege.

4.2.4 Predstavitev doma za starejše

DOM UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH

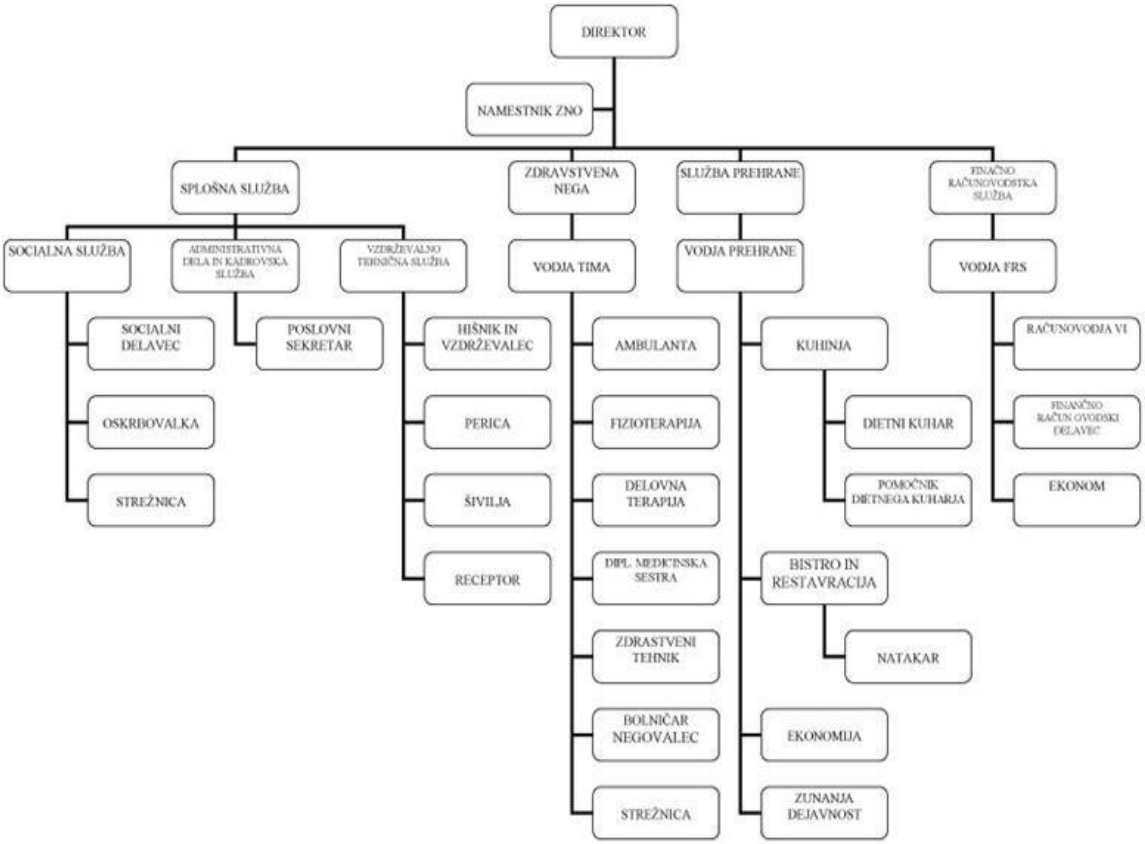
Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah je javni socialni zavod. Letos konec decembra bodo stari 36 let, saj nudi varnost starejšim osebam že od leta 1976. Dom leži ob vznožju sv. Barbare in sv. Roka, obdan z zelenimi površinami, a hkrati odmaknjen od prometa in hrupa. Prijetno zavetje ter bivanje nudi 197 stanovalcem in ima možnost sprejema v dnevno varstvo 10 – 15 oseb.

Stanovalci lahko izbirajo želeno namestitev v :

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

Zdravstvene storitve in storitve oskrbe nudi 93 zaposlenih, skladno s predpisano kadrovsko zakonodajo.

ORGANIGRAM



Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah se je modelu E-Qalin pridružil v začetni fazi kot eden izmed šestih domov iz Slovenije. Na povabilo podjetja Firis so se udeležili prvih izobraževanj in leta 2006 uspešno zaključili pilotno fazo uvajanja.

Vsako leto poteka anketiranje stanovalcev, svojcev in zaposlenih. Rezultati anket kažejo razvoj ustanove, potrebe po spremembah in zadovoljstvo s storitvami, ki jih ustanova ponuja.

Certifikat E-Qalin so jim podelili januarja 2012, in tako je dom postal prva certificirana ustanova po modelu E-Qalin v Sloveniji.

DOM STAREJŠIH ŠENTJUR

Dom je odprt od leta 1999, stoji v prijetni in mirni soseski, nedaleč od središča mesta in lahko nudi oskrbo 141 stanovalcem v stanovanjskem in negovalnem delu, poleg tega pa je na razpolago 14 popolnoma opremljenih varovanih stanovanj različne velikosti.

Sobe v domu so eno ali dvoposteljne, na negovalnem oddelku pa so tudi triposteljne.

Vsega skupaj je 70 zaposlenih, od tega 40 v zdravstveno negovalni službi, poleg tega še 4 delavci zaposleni po programu javnih del.

Med storitvami doma ponujajo tudi možnost dnevnega varstva, ki je namenjena uporabnikom, ki zaradi zdravstvenih težav potrebujejo dodatno oskrbo ali pa si samo želijo druženja.

V projekt modela E-Qalin se je dom vključil leta 2011, in tako uspešno premagujejo vse ovire in se trudijo izboljšati vsakdan stanovalcem, svojcem in obiskovalcem.

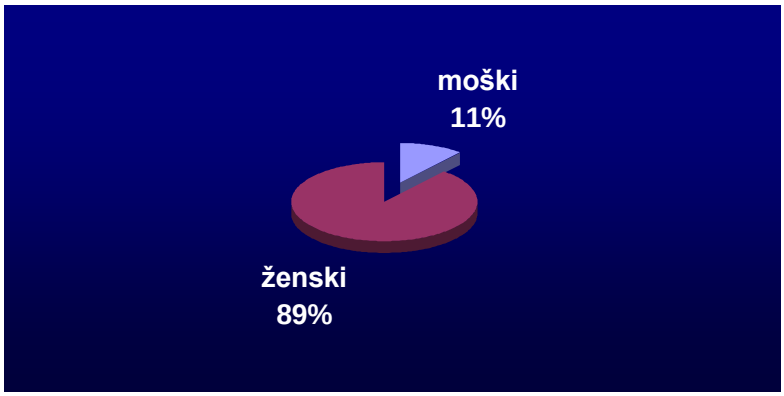
5 REZULTATI

V raziskavi je sodelovalo 90 anketirancev zaposlenih v domu za starejše. V vsakem domu je bilo vključenih 45 delavcev, ki so zaposleni na različnih področjih, od vodilnega mesta do mesta v zdravstveni negi in oskrbi ter ostali.

V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah imajo certifikat kakovosti E-Qalin že dobro leto dni in v tem času so veliko storitev spremenili na boljše oziroma jih še izboljšali, predvsem pa so veliko delali na področju zaposlenih, na njihovi kvaliteti dela ter izboljšali komunikacijo in odnose z svojci in stanovalci.

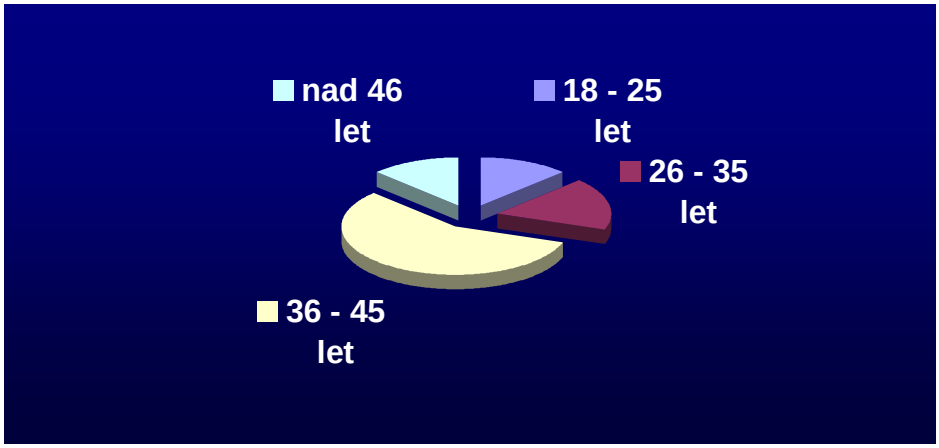
DOM UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH:

Graf številka 1: Spol



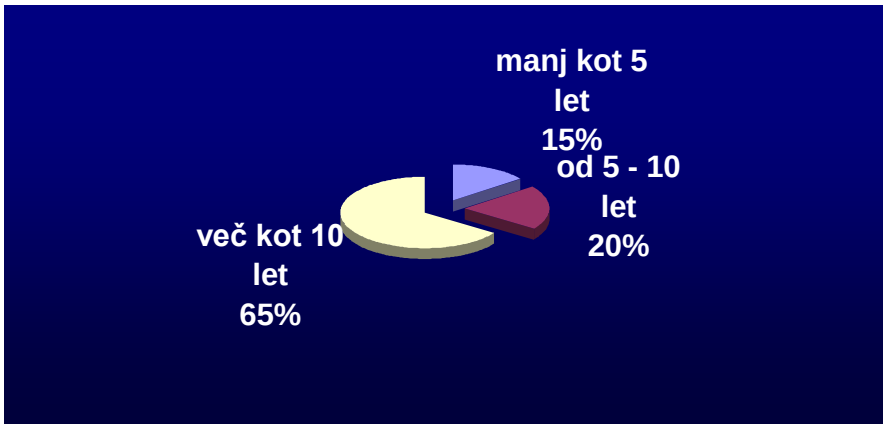
V anketi je sodelovalo 40 (89 %) anketirank in 5 (11%) anketirancev.

Graf številka 2: Starost



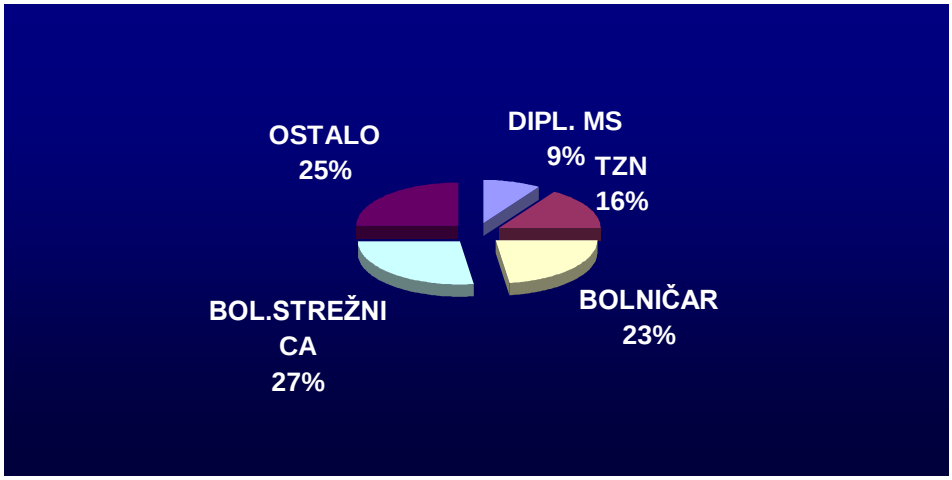
4 (9 %) anketiranci so bili stari 26–35 let, 18 (40 %) anketirancev 36–45 let, 23 (51 %) anketirancev pa je starejših od 46 let.

Graf številka 3: Delovna doba



32 (65 %) anketirancev ima delovno dobo več kot 10 let, 9 (20 %) anketirancev 5–10 let, 4 (15 %) anketiranci pa manj kot 5 let.

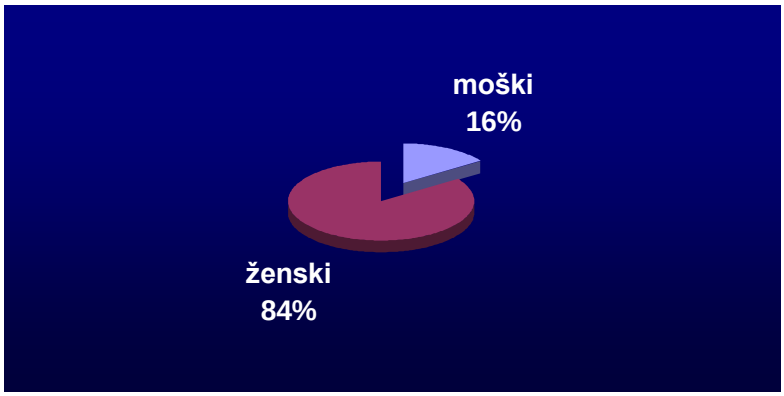
Graf številka 4: Izobrazba



V raziskavi so sodelovale 4 (9 %) diplomirane medicinske sestre, 7 (16 %) tehnikov zdravstvene nege, 10 (23 %) bolničarjev, 12 (27 %) bolniških strežnic, 2 (4 %) gostinska tehnika, 1 (2 %) fizioterapevt, 1 (2 %)delovni terapevt, 4 (9 %) kuharice, 2 (4 %) komercialista ter 1 (2 %) oskrbovalka.

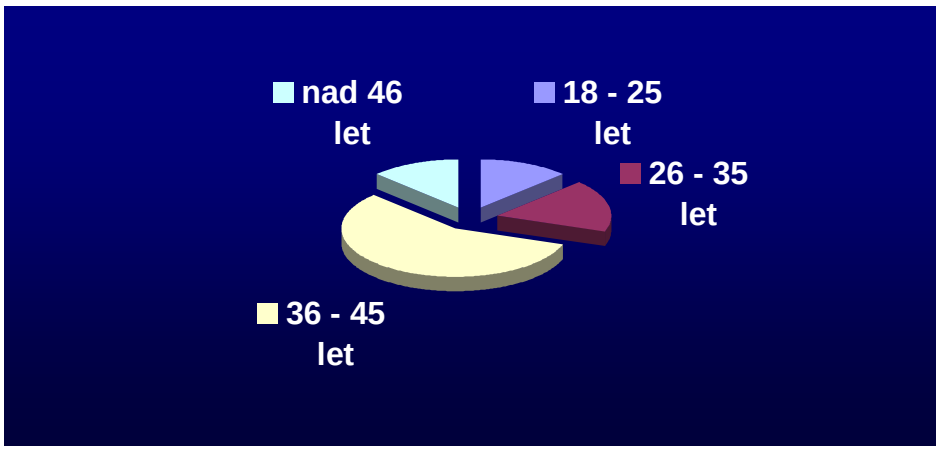
DOM STAREJŠIH ŠENTJUR:

Graf številka 5: Spol



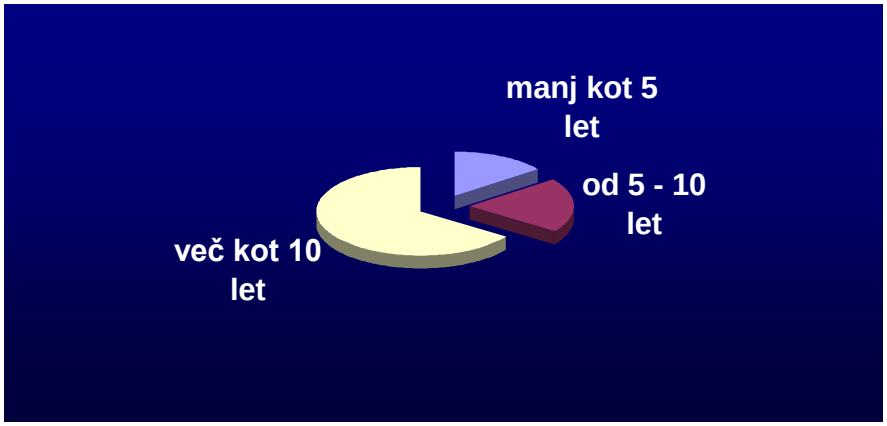
Od tega je bilo 38 (84 %) anketirank in 7 (16 %) anketirancev.

Graf številka 6: Starost



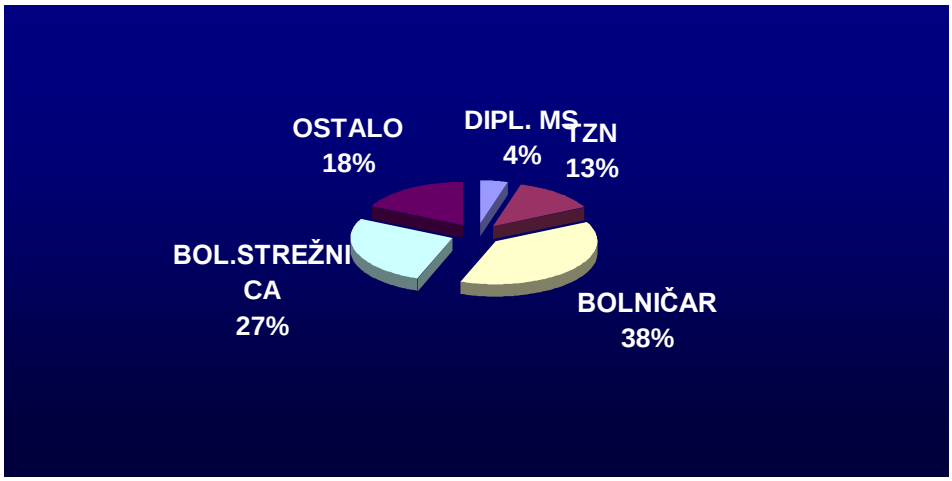
5 (11 %) anketirancev je bilo starih od 18 do 25 let, 17 (38 %) anketirancev starih 26–35 let, 15 (33 %) anketirancev starih 36–45 let, 8 (18 %) anketirancev pa je bilo starejših od 46 let.

Graf številka 7: Delovna doba



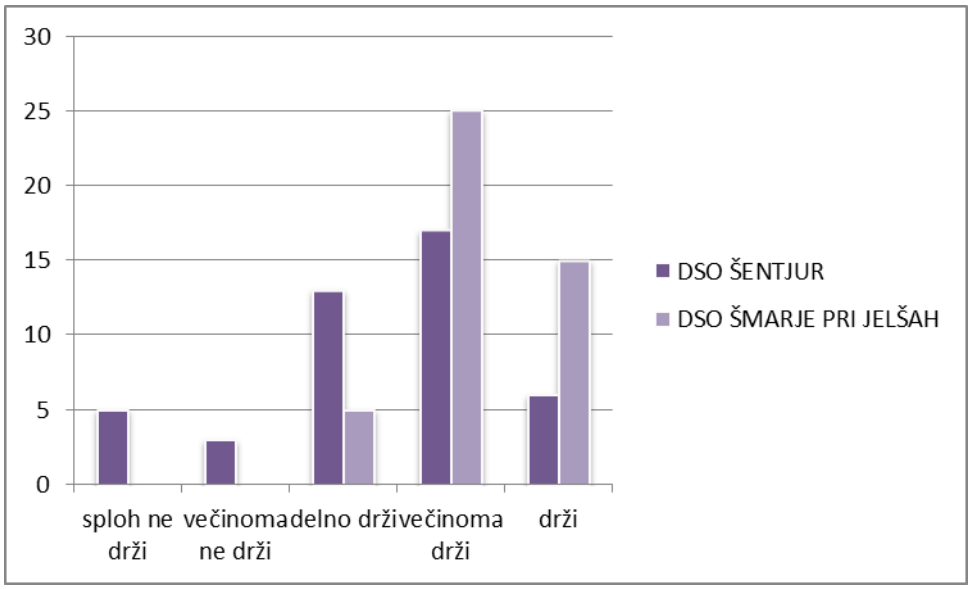
16 (36 %) anketirancev ima delovno dobo do pet let, 11 (24 %) anketirancev od 5–10 let, 18 (40 %) anketiranih pa več kot 10 let.

Graf številka 8: Izobrazba



V raziskavi sta sodelovali 2 (4 %) diplomirani medicinski sestri, 6 (13 %) tehnikov zdravstvene nege, 17 (38 %) bolničarjev, 12 (27 %) bolniških strežnic, 5 (11 %) kuharjev, 1 (2 %) fizioterapevtka ter 2 (4 %) gostinska tehnika.

Graf številka 9: Zadovoljstvo pri svojem delu.



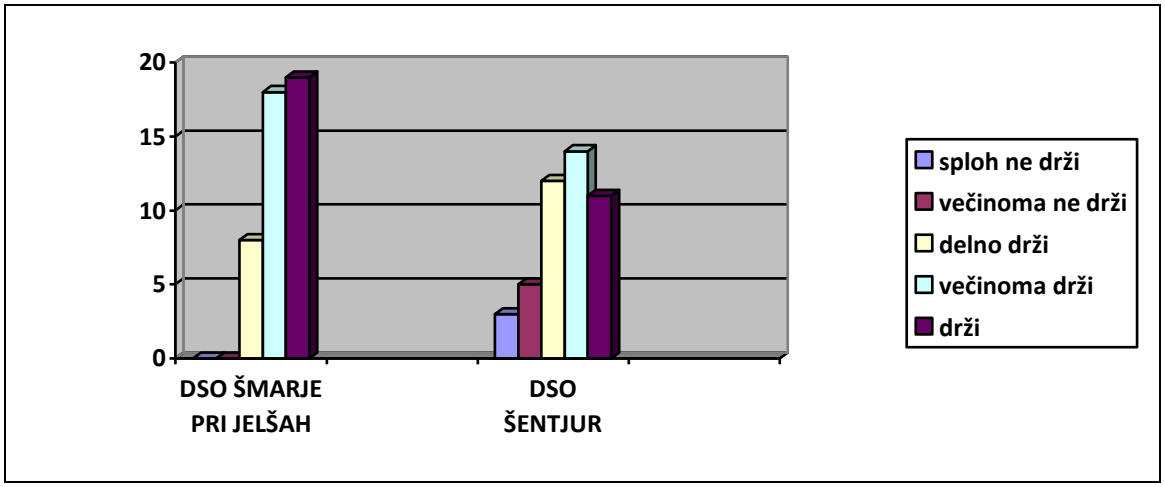
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

5 (11 %) anketiranih je na vprašanje, če so zadovoljni pri svojem delu odgovorilo, da to le delno drži, 25 (56 %) jih je večino časa zadovoljnih, 15 (33 %) anketiranih pa je ves čas zadovoljnih pri svojem delu.

DSO ŠENTJUR:

5 (11 %) anketiranih je na vprašanje, če so zadovoljni pri svojem delu odgovorilo, da to sploh ne drži, 3 (7 %) so odgovorili, da večinoma ne drži, 13 (29 %) anketiranih je odgovorilo, da trditev delno drži, 17 (38 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) anketiranih pa je odgovorilo, da trditev drži.

Graf številka 10: Delo lahko opravljam strokovno in etično.



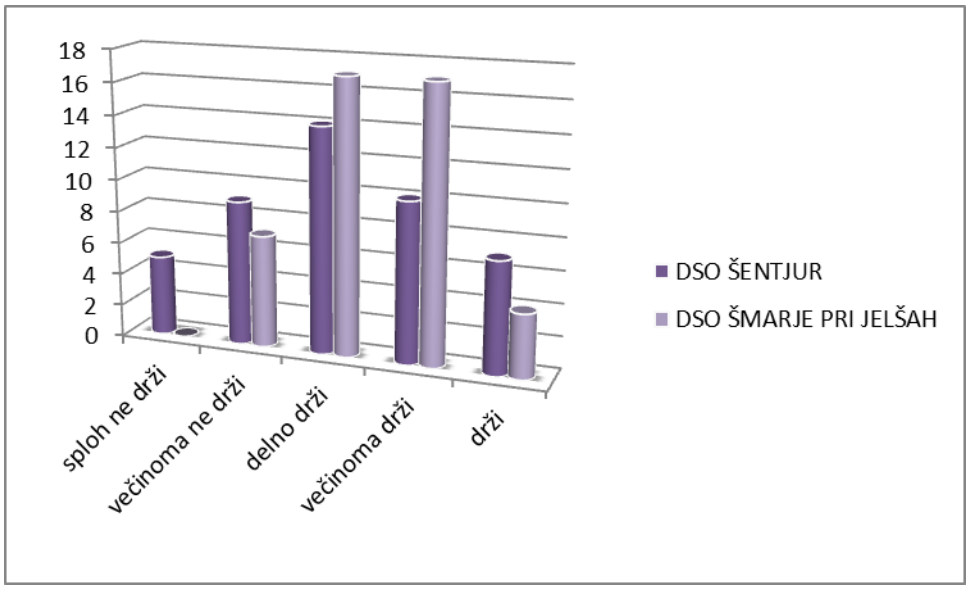
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

19 (42 %) anketiranih je odgovorilo, da se strinjajo z trditvijo, da lahko svoje delo opravljajo strokovno in etično, 18 (40 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 8 (18 %) anketiranih pa se strinja delno.

DSO ŠENTJUR:

3 (7 %) anketirani se ne strinjajo s trditvijo, da lahko svoje delo opravljajo strokovno in etično, 5 (11 %) anketiranih je odgovorilo, da se večinoma ne strinja, 12 (27 %) jih pravi, da trditev delno drži, 14 (31 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 11 (25 %) anketiranih pa je odgovorilo, da trditev drži.

Graf številka 11: Za opravljeno delo sem pohvaljen/-a s strani nadrejenih.



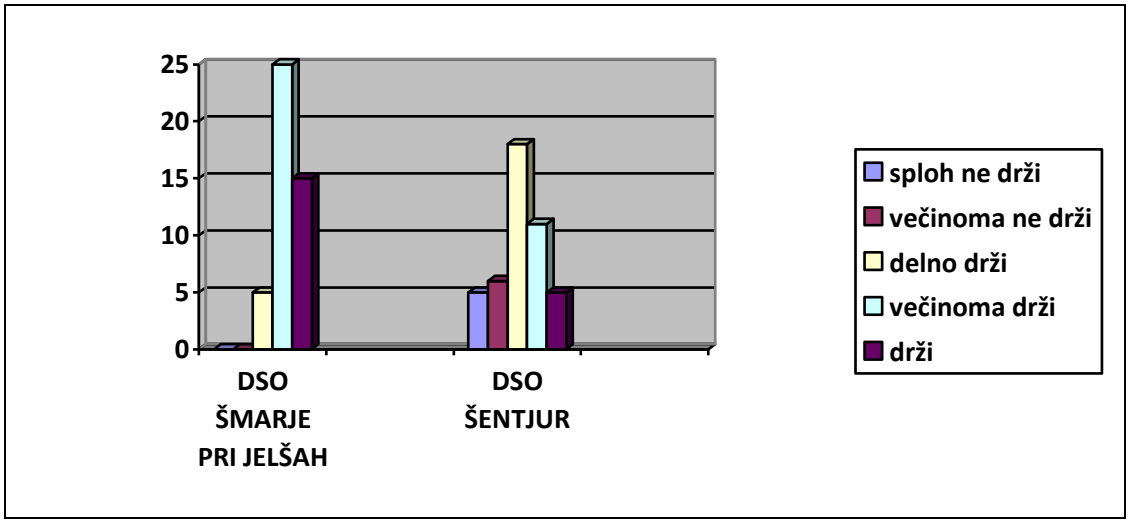
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

17 (38 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, da so za opravljeno delo pohvaljeni s strani nadrejenih, 17 (38 %) se jih s tem strinja delno. 4 (9 %) anketiranci so odgovorili, da trditev drži, 7 (16 %) anketirancev pa je odgovorilo, da to večinoma ne drži.

DSO ŠENTJUR:

5 (11 %) anketiranih je dogovorilo, da sploh ne drži, da so za svoje opravljeno delo pohvaljeni s strani nadrejenih, 9 (20 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 14 (31 %) anketiranih je odgovorilo, da delno drži, 10 (22 %), da večinoma drži, 7 (16 %) anketiranih pa, da trditev drži.

Graf številka 12: S klimo v organizaciji sem zadovoljen/-a.



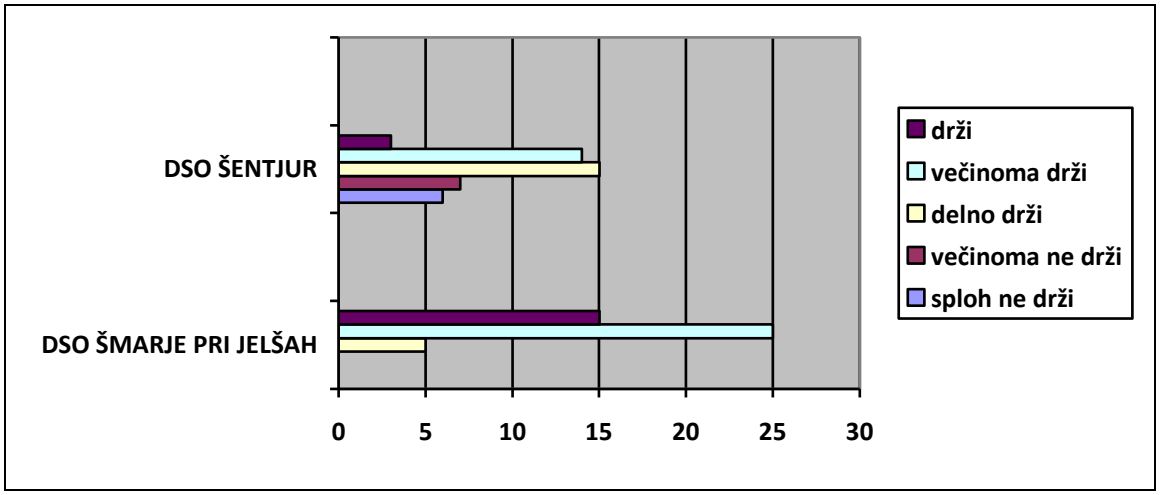
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

1 (2 %) anketiranec ni zadovoljen s klimo v organizaciji, 6 (13 %) jih je odgovorilo, da to večinoma ne drži, 12 (27 %) anketirancev se delno strinja, 19 (42 %) jih pravi, da večinoma časa drži, 7 (16 %) anketirancev pa trdi, da so ves čas zadovoljni s klimo v organizaciji.

DSO ŠENTJUR:

5 (11 %) anketiranih ni zadovoljnih s klimo v organizaciji, 6 (13 %) jih večinoma časa ni zadovoljnih, 18 (40 %) se jih delno strinja s trditvijo, 11 (24 %) se jih večinoma strinja, 5 (11 %) anketirancev pa je zadovoljnih s klimo v organizaciji.

Graf številka 13: Imam možnost dodatnega usposabljanja v organizaciji.



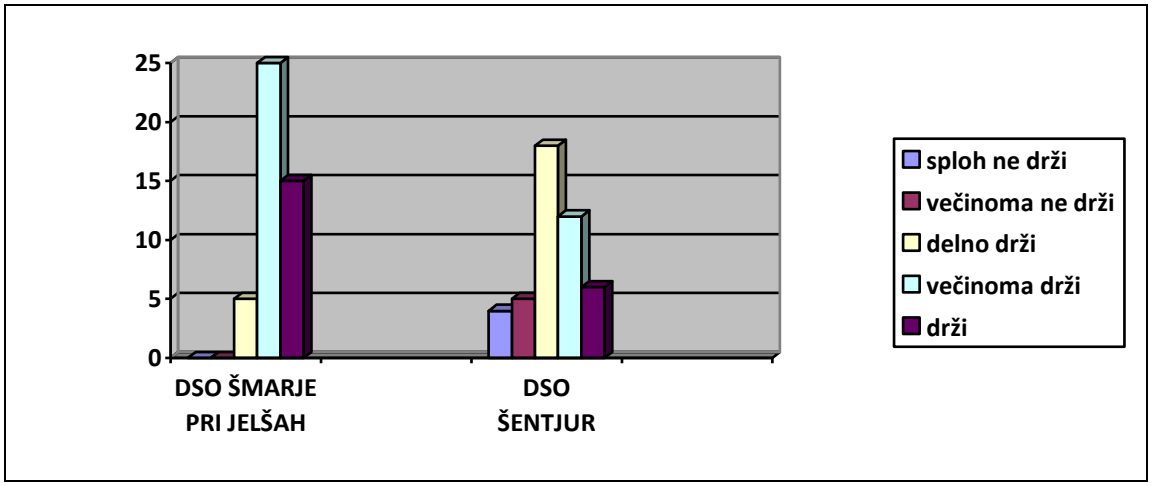
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

5 (11 %) anketirancev je odgovorilo, da delno drži, da imajo možnost do dodatnega usposabljanja v organizaciji, 14 (31 %) jih je odgovorilo, da večino časa trditev drži, 26 (58 %) anketirancev pa se strinja, da trditev drži.

DSO ŠENTJUR:

6 (13 %) anketirancev je odgovorilo, da sploh ne drži, da nimajo možnosti do dodatnega usposabljanja v organizaciji, 7 (16 %) jih je odgovorilo, da to večinoma ne drži, 15 (33 %), da drži delno, 14 (31 %), da večinoma drži, 3 (7 %) anketiranci pa, da drži.

Graf številka 14: Z nadrejenimi se razumem.



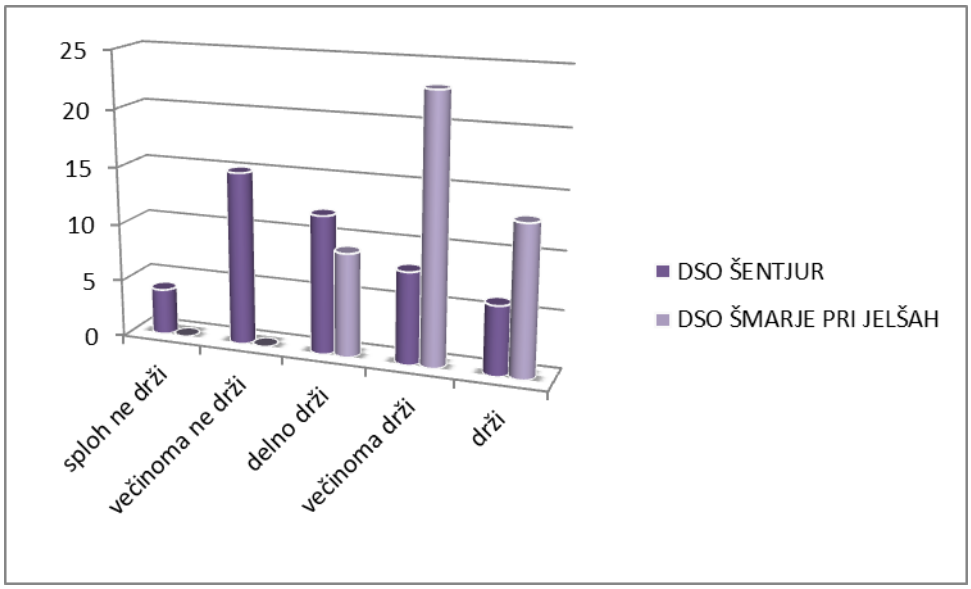
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

7 (16 %) anketirancev je odgovorilo, da delno drži trditev, da se razumejo z nadrejenimi, 10 (22 %) anketirancev je odgovorilo, da večinoma drži, 28 (62 %) anketirancev pa se strinja z trditvijo, da se razumejo z nadrejenimi.

DSO ŠENTJUR:

4 (9 %) anketirani so odgovorili, da sploh ne drži, da se razumejo z nadrejenimi, 5 (11 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 18 (40 %) jih je odgovorilo, da delno drži, 12 (27 %), da večinoma drži, 6 (13 %) pa se jih s trditvijo strinja.

Graf številka 15: Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je dobra.



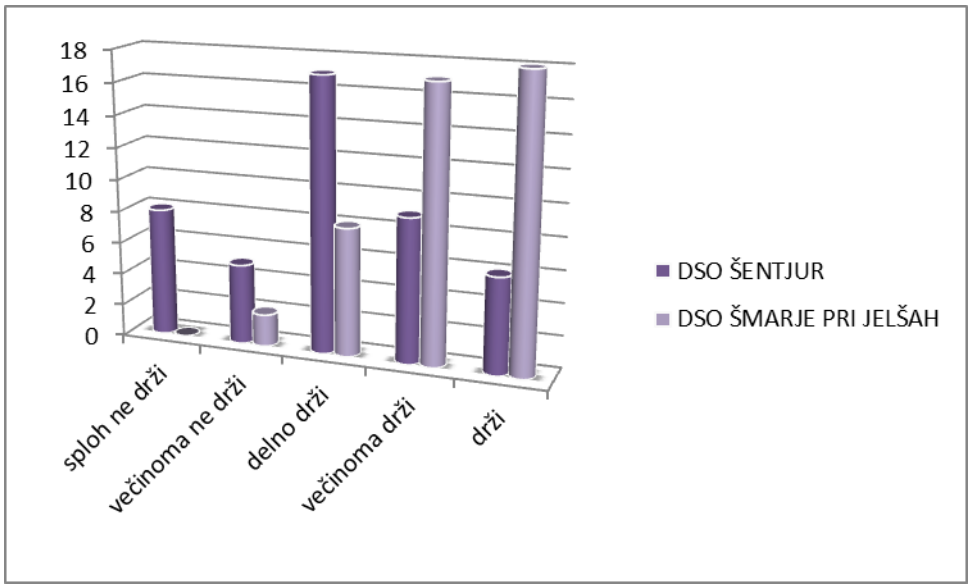
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

9 (20 %) anketirancev je odgovorilo, da delno drži glede komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, 23 (51 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 13 (29 %) pa se jih s trditvijo strinja.

DSO ŠENTJUR:

4 (9 %) anketiranci so odgovorili, da sploh ne drži, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom dobra, 15 (33 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 12 (27 %) se jih delno strinja, 8 (18 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) pa se jih strinja, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom dobra.

Graf številka 16: V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.



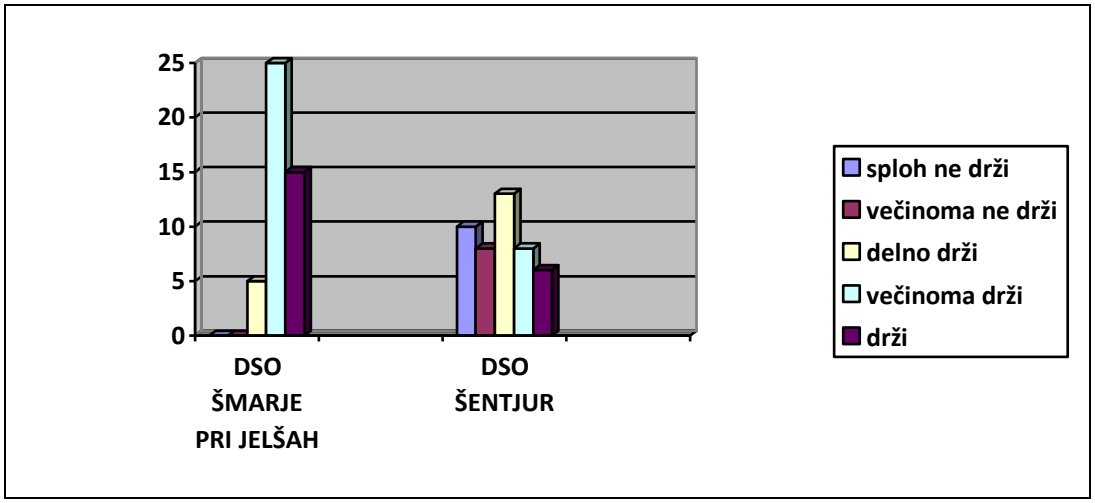
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

2 (4 %) anketiranca sta odgovorila, da večinoma ne drži, da bi imela možnost do osebnega in poklicnega razvoja, 8 (8 %) se jih s trditvijo delno strinja, 17 (38 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 18 (40 %) pa se jih s trditvijo strinja, da imajo v svoji organizaciji možnost do osebnega in poklicnega razvoja.

DSO ŠENTJUR:

8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da bi imeli možnost do osebnega in poklicnega razvoja, 5 (11 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 17 (38 %) se jih delno strinja, 9 (20 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) pa se jih s trditvijo strinja.

Graf številka 17: Glede dogajanja v organizaciji sem dobro obveščen/-a.



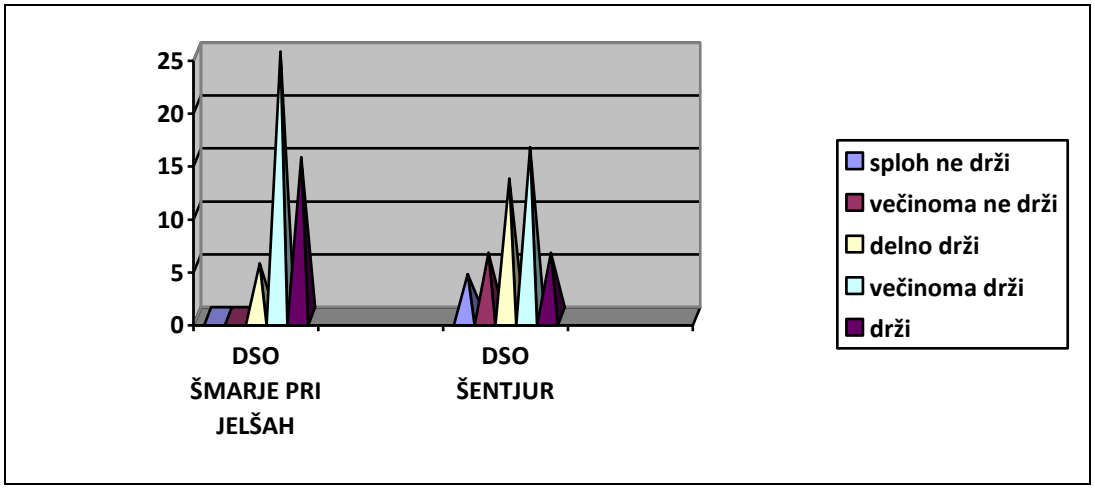
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

2 (4 %) anketiranca sta odgovorila, da se večinoma ne strinjata s trditvijo, da sta dobro obveščena glede dogajanja v organizaciji, 7 (16 %) se jih delno strinja, 13 (29 %) anketirancev je odgovorilo, da delno drži, 23 (51 %) anketirancev pa se strinja, da so dobro obveščeni glede dogajanja v organizaciji.

DSO ŠENTJUR:

10 (22 %) anketiranih je na vprašanje, ali so dobro obveščeni o dogajanju v organizaciji odgovorilo, da to sploh ne drži, 8 (18 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 13 (29 %) anketiranih se delno strinja, 8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) anketiranih pa je odgovorilo, da trditev drži.

Graf številka 18: Z delovnim časom sem zadovoljen/-a.



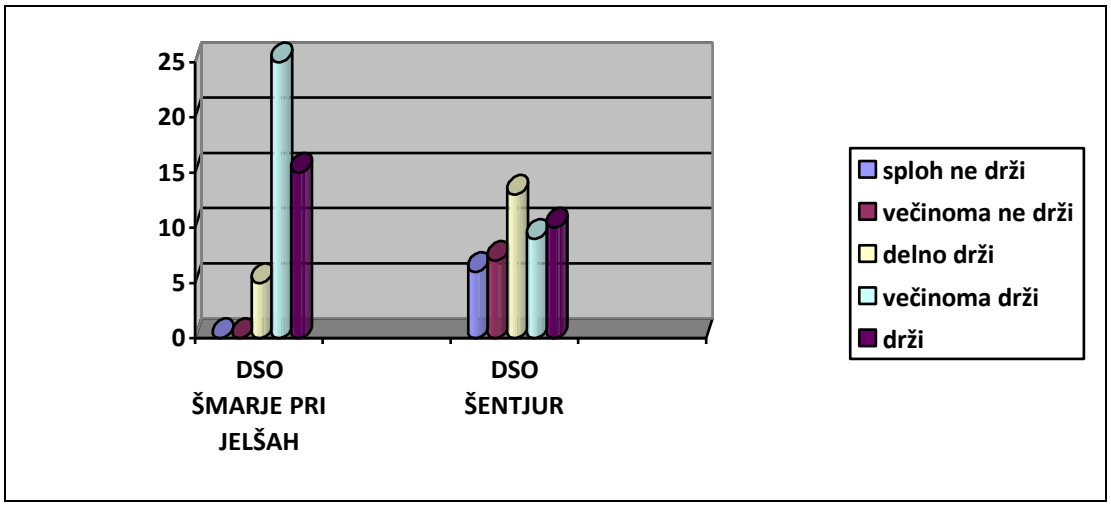
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

4 (9 %) anketiranci so delno zadovoljni z delovnim časom, 13 (29 %) anketirancev se s trditvijo večinoma strinja. 28 (62 %) anketirancev je odgovorilo, da so z delovnim časom popolnoma zadovoljni.

DSO ŠENTJUR:

4 (9 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da so zadovoljni z delovnim časom, 6 (13 %) anketiranih je odgovorilo da večinoma ne drži, 13 (29 %) se jih delno strinja s trditvijo, 16 (36 %) jih je dogovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) anketiranih pa se strinja s trditvijo.

Graf številka 19 : Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejeno.



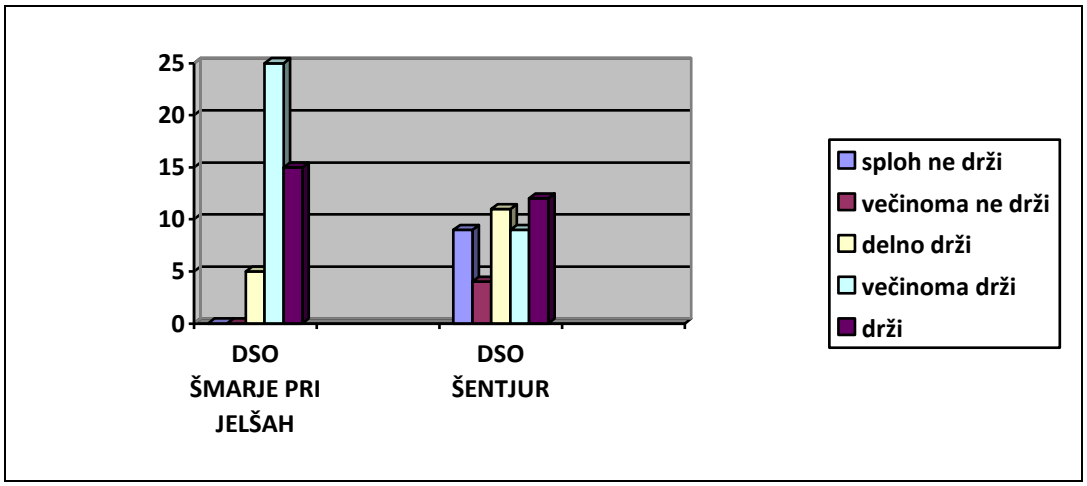
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

8 (18 %) anketiranih se s trditvijo strinja, da je število negovalnega kadra po oddelkih pravilno razporejeno, 13 (29 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 18 (40 %) anketiranih je odgovorilo, da trditev delno drži, 5 (11 %), da večinoma ne drži. 1 (2 %) anketiranec se s trditvijo ne strinja.

DSO ŠENTJUR:

6 (13 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da je število negovalnega kadra po oddelkih pravilno razporejeno, 7 (16 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 13 (29 %) anketiranih se delno strinja s trditvijo, 9 (20 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 10 (22 %) anketiranih pa se strinja s trditvijo.

Graf številka 20: Pred pričetkom uvajanja modela E-Qalina me je vodstvo vprašalo, ali bi sodeloval v skupini.



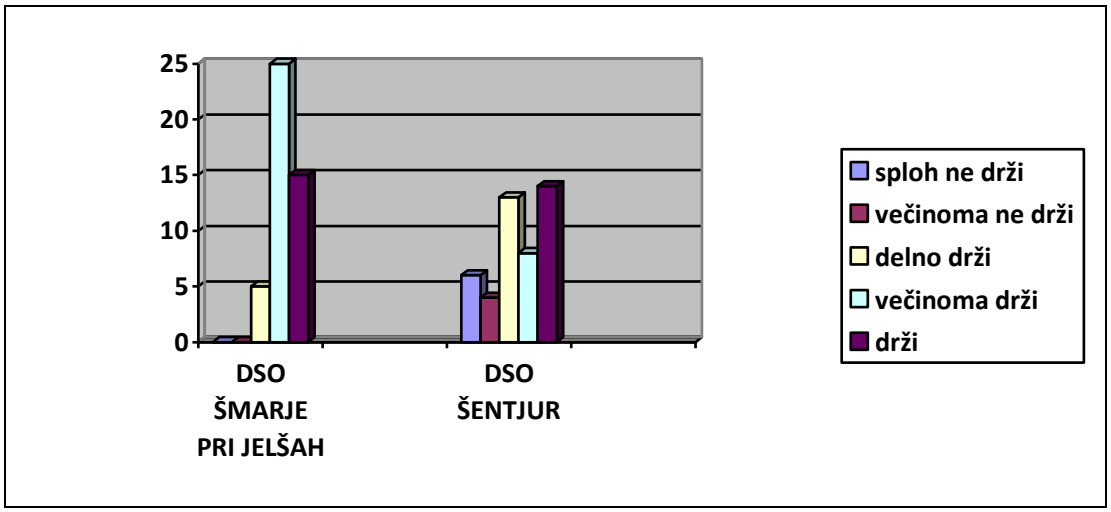
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

25 (56 %) anketirancev se strinja s trditvijo, da jih je vodstvo pred pričetkom uvajanja modela E-Qalin vprašalo, če želijo sodelovati v skupini, 8 (18 %) anketirancev se s trditvijo večinoma strinja, 6 (13 %) se jih samo delno strinja, 3 (7 %) anketiranci se večinoma ne strinjajo s trditvijo, 3 (7 %) pa se ne strinjajo.

DSO ŠENTJUR:

9 (20 %) anketiranih je na vprašanje, ali jih je vodstvo pred uvajanjem modela E-Qalin vprašalo, ali želijo sodelovati v skupini odgovorilo, da to sploh ne drži, 4 (9 %) anketiranci so odgovorili, da večinoma ne drži, 11 (24 %) anketiranih se delno strinja s trditvijo, 9 (20 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 12 (27 %) anketiranih pa se s trditvijo strinja.

Graf številka 21: Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.



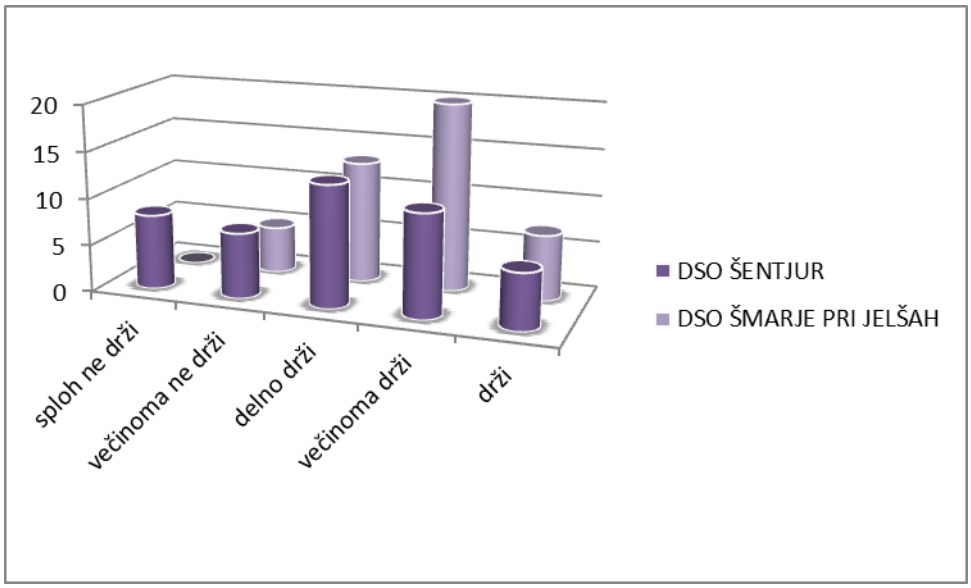
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

11 (24 %) anketirancev se strinja, da dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev, 10 (22 %) anketiranih se s trditvijo večinoma strinja, 13 (29 %) anketiranih se delno strinja, 3 (7 %) anketiranci se večinoma ne strinjajo, 8 (18 %) anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja.

DSO ŠENTJUR:

6 (13 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev, 4 (9 %) anketiranci so odgovorili, da večinoma ne drži, 13 (29 %) jih je odgovorilo, da delno drži, 8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži trditev, 14 (31 %) anketiranih pa se strinja s trditvijo.

Graf številka 22: Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo modela E-Qalin bistveno izboljšala.



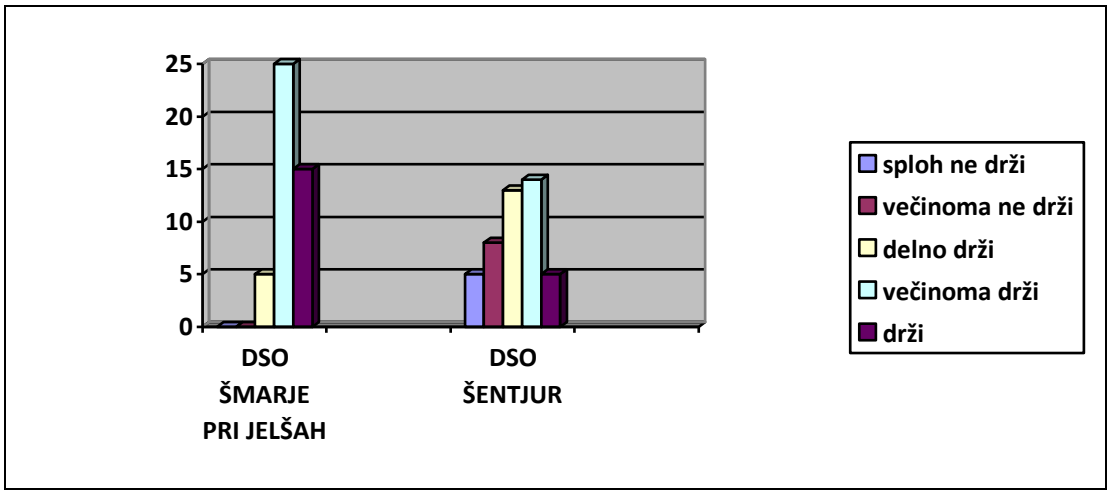
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

7 (16 %) anketiranih je odgovorilo, da se je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi s pomočjo modela E-Qalin izboljšala, 20 (44 %) anketiranih je odgovorilo, da trditev večinoma drži, 13 (29 %) anketiranih je odgovorilo, da to le delno drži, 5 (11 %) pa jih je odgovorilo, da večinoma ne drži.

DSO ŠENTJUR:

8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da se je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi s pomočjo modela E-Qalin izboljšala, 7 (16 %) anketiranih se večinoma ne strinja, 13 (29 %) anketiranih se delno strinja s trditvijo, 11 (24 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 6 (13 %) anketiranih pa je odgovorilo, da drži.

Graf številka 23: Pred uvajanjem modela E-Qalin je bilo čutiti pomanjkanja strokovnega znanja



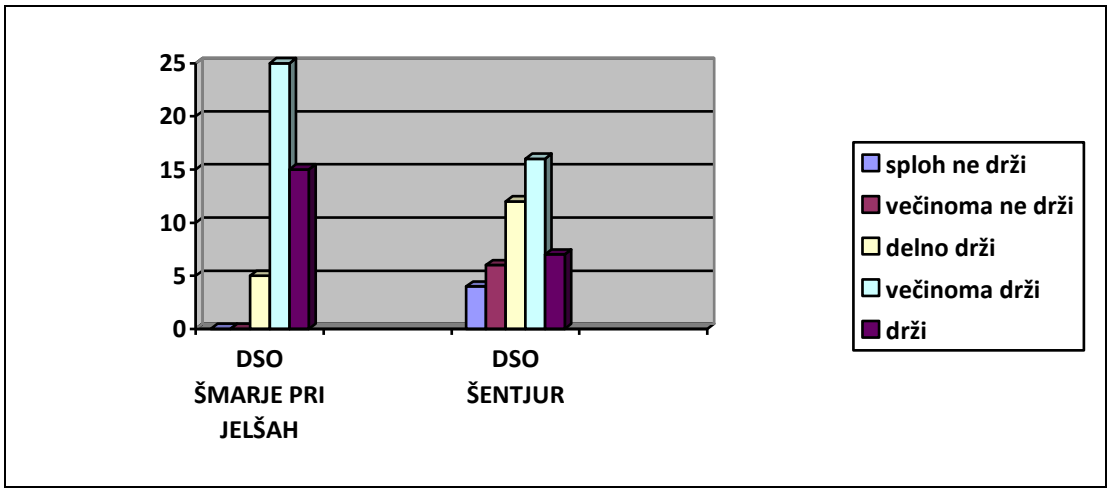
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

3 (7 %) anketiranci so odgovorili, da sploh ne drži, da je bilo pred uvajanjem modela E-Qalin čutiti pomanjkanje strokovnega znanja, 4 (9 %) anketiranci so odgovorili, da večinoma ne drži, 24 (53 %) se jih je delno strinjalo, 10 (22 %) anketiranih je odgovorilo, da trditev večinoma drži, 4 (9 %) anketiranci pa so se strinjali s trditvijo.

DSO ŠENTJUR:

5 (11 %) anketiranih je na vprašanje, ali je bilo čutiti pomanjkanje strokovnega znanja pred uvajanjem modela E- Qalin odgovorilo, da sploh ne drži, 8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 13 (29 %) se jih delno strinja s trditvijo, 14 (31 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 5 (11 %) anketiranih pa se strinja s trditvijo.

Graf številka 24: Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.



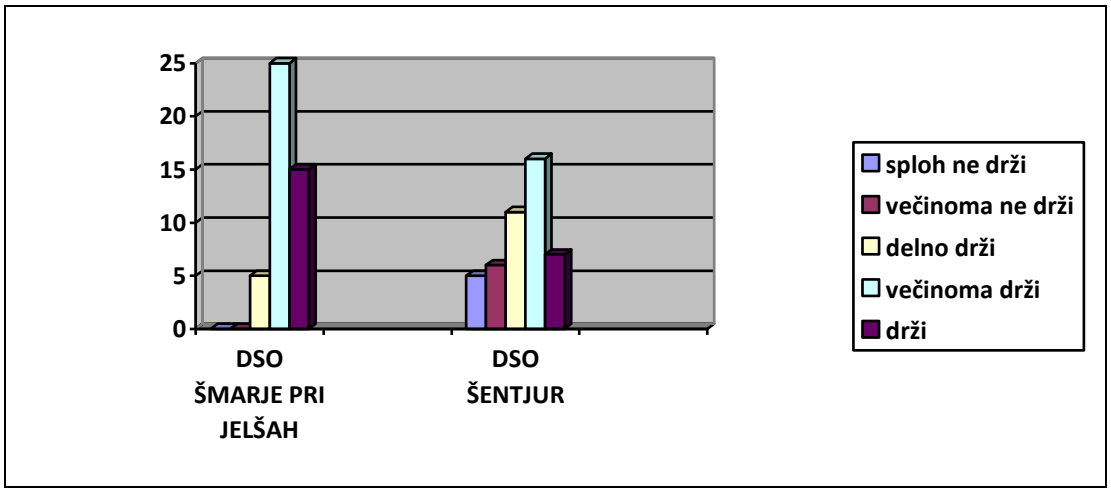
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

18 (40 %) anketiranih se strinja s trditvijo, da so z uvedbo modela ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe, 17 (38 %) anketiranih se večinoma strinja, 8 (18) anketiranih se delno strinja s trditvijo, 2 (4 %) anketiranca pa sta odgovorila, da večinoma ne strinjata.

DSO ŠENTJUR:

4 (9 %) anketiranci so odgovorili da sploh ne drži, da so z uvedbo modela ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe, 6 (13 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 12 (27 %) anketiranih se delno strinja, 16 (36 %) anketiranih se večinoma strinja s trditvijo, 7 (16 %) anketiranih pa je odgovorilo, da drži.

Graf številka 25: S pomočjo modela E-Qalin smo izboljšali komunikacijo med zaposlenimi.



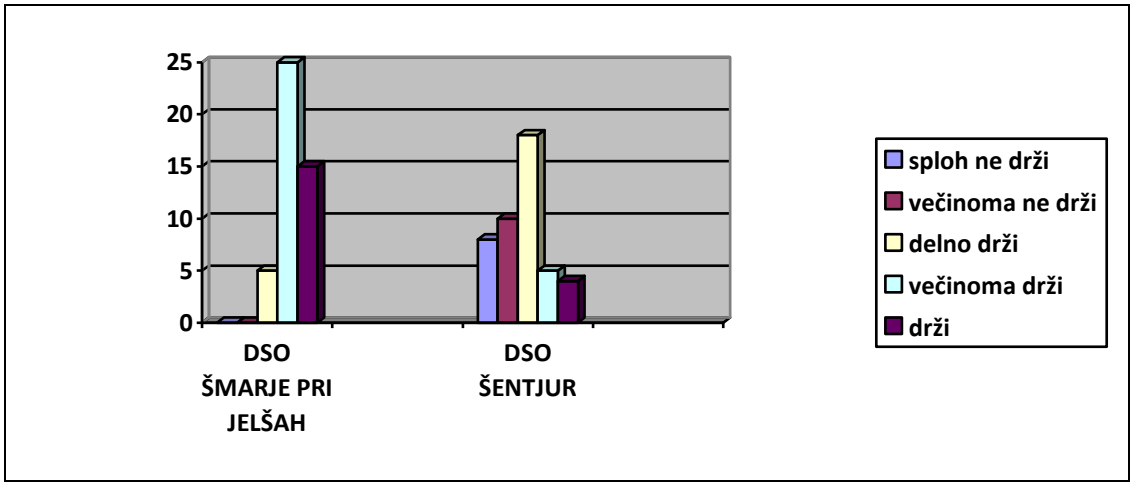
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

14 (31 %) anketirancev se strinja, da so s pomočjo modela E- Qalin izboljšali komunikacijo med zaposlenimi, 18 (40 %) anketiranih se večinoma strinja s trditvijo, 8 (18 %) anketiranih se delno strinja. 5 (11 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma trditev ne drži.

DSO ŠENTJUR:

5 (11 %) anketiranih je na vprašanje, ali so s pomočjo modela E-Qalin izboljšali komunikacijo med zaposlenimi odgovorilo, da to sploh ne drži. 6 (13 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 11 (24 %) se jih delno strinja. 16 (36 %) anketiranih se večinoma strinja, 7 (16 %) pa jih je odgovorilo, da drži.

Graf številka 26: S pomočjo modela E-Qalin so se zaposleni zbližali med seboj.



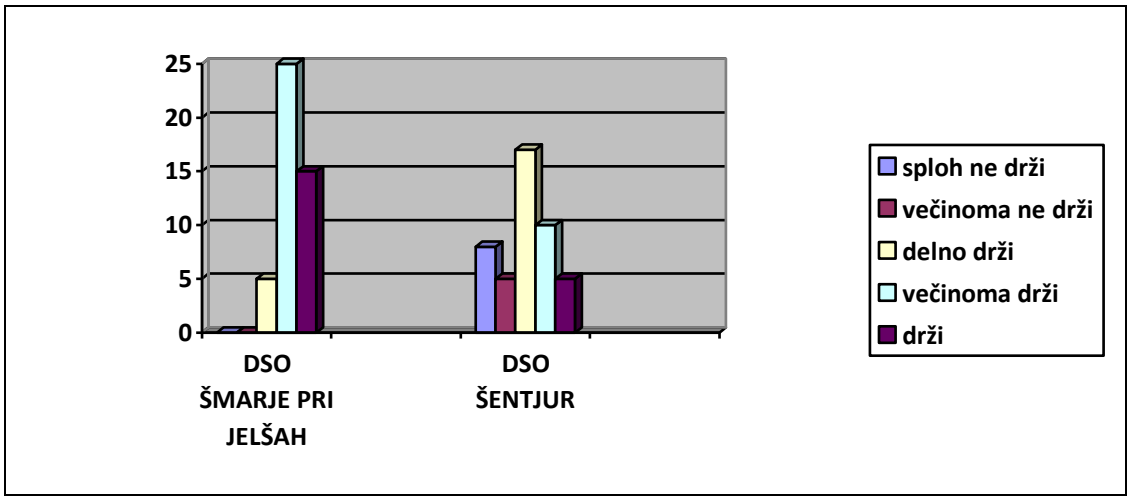
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

5 (11 %) anketiranih se s trditvijo, da so se zaposleni s pomočjo modela E-Qalin zbližali med seboj večinoma ne strinja, 11 (24 %) se jih delno strinja, 18 (40 %) anketiranih se večinoma strinja, 11 (24 %) anketiranih pa se s trditvijo strinja.

DSO ŠENTJUR:

8 (18 %) anketiranih je odgovorilo, da sploh ne drži, da so se zaposleni s pomočjo modela E- Qalin zbližali med seboj, 10 (22 %) anketiranih se večinoma ne strinja. 18 (40 %) anketiranih je odgovorilo da delno drži, 5 (11 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 4 (9 %) anketiranci pa se s trditvijo strinjajo.

Graf številka 27: Do uvedbe modela E-Qalin se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.



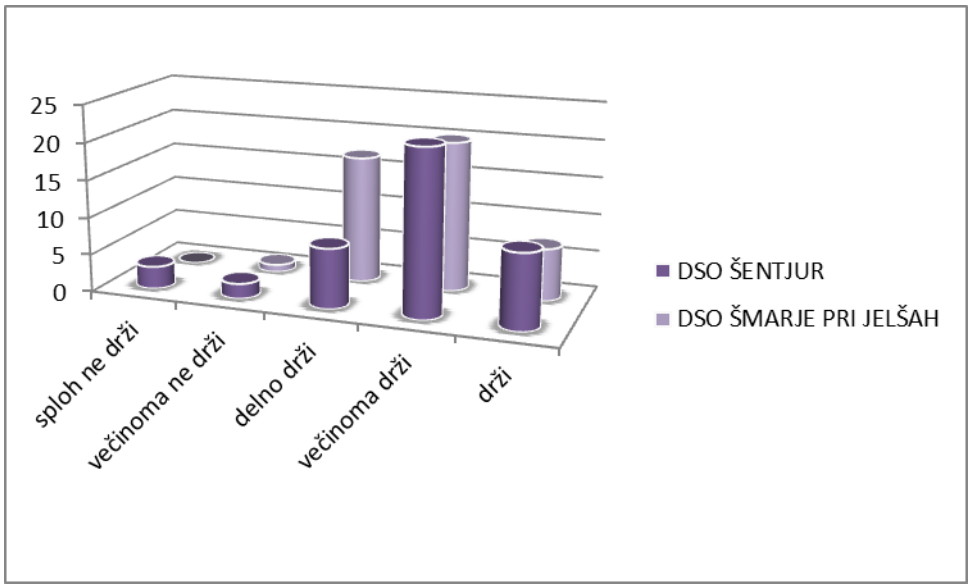
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

12 (27 %) anketiranih se ne strinja s trditvijo, da se prej v omenjenem domu niso izobraževali na strokovnem področju, 4 (9 %) anketirani se večinoma ne strinjajo, 16 (36 %) jih je odgovorilo, da se delno strinja, 12 (27 %) anketiranih je odgovorilo da to večinoma drži, 1 (2 %) anketiranec pa je odgovoril, da se s trditvijo strinja.

DSO ŠENTJUR:

8 (18 %) anketiranih je na vprašanje, ali so se pred uvedbo modela dovolj izobraževali na strokovnem področju odgovorila, da to sploh ne drži, 5 (11 %) anketiranih je odgovorilo, da to večinoma ne drži, 17 (38 %) anketiranih se delno strinja s trditvijo, 10 (22 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drž, 5 (11 %) anketiranih pa je odgovorilo, da trditev drži.

Graf številka 28: Od uvedbe modela E-Qalin so stanovalci in svojci bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.



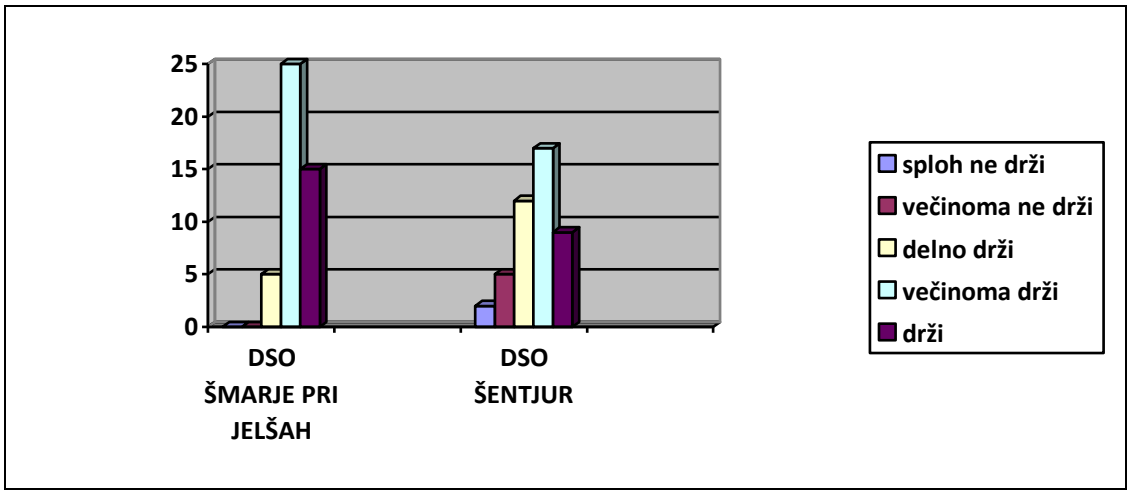
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

7 (16 %) anketiranih se strinja s trditvijo, da so stanovalci in svojci od uvedbe modela E-Qalin bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo, 20 (44 %) anketirancev se večinoma strinja s trditvijo, 17 (38 %) se jih delno strinja, 1 (2 %) anketiranec pa je odgovoril, da to večinoma ne drži.

DSO ŠENTJUR:

3 (7 %) anketirani so odgovorili, da trditev sploh ne drži, 2 (4 %) anketiranca sta odgovorila, da večinoma ne drži, 8 (18 %) anketiranih se delno strinja, 22 (49 %) anketiranih je odgovorilo, da večinoma drži, 10 (22 %) anketiranih pa se strinja s trditvijo, da so stanovalci in svojci od uvedbe modela E-Qalin bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.

Graf številka 29: Dobra plat modela E- Qalin je, da lahko zaposleni dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.



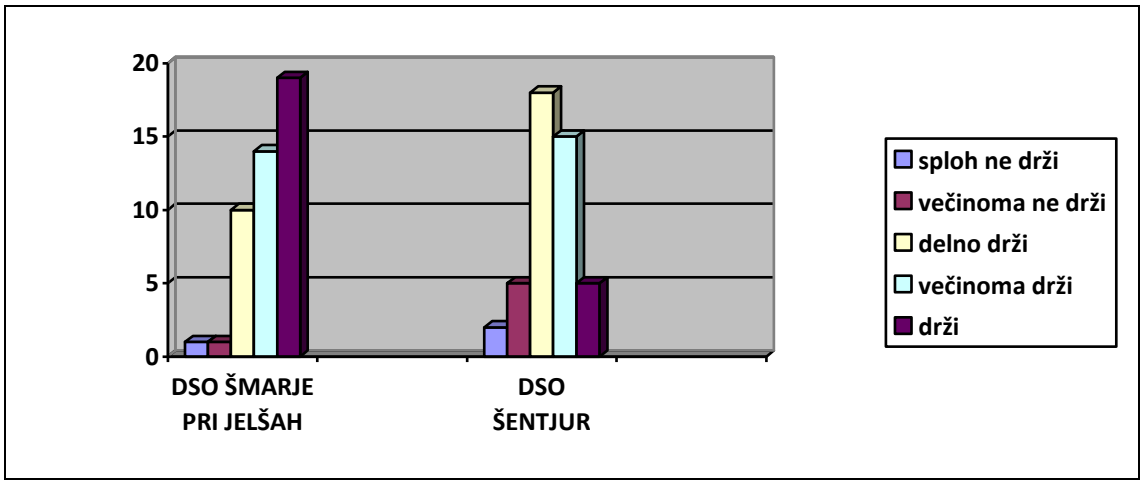
DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

20 (44 %) anketirancev se strinja s trditvijo, da je dobra plat modela E-Qalin, da lahko zaposleni dajejo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma, 14 (31 %) se jih večinoma strinja, 10 (22 %) se jih delno strinja,1 (2 %) anketiranec pa je odgovoril, da se večinoma ne strinja s trditvijo.

DSO ŠENTJUR:

2 (4 %) anketiranca se sploh ne strinjata s trditvijo, da je dobra plat modela E-Qalin da lahko dajejo zaposleni ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma, 5 (11 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 12 (27 %) se jih delno strinja, 17 (38 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 9 (20 %) pa se jih s trditvijo strinja.

Graf številka 30: S pomočjo modela E-Qalin smo izboljšali obveščenost o novostih v Domu.



DSO ŠMARJE PRI JELŠAH:

19 (42 %) anketiranih se strinja s trditvijo, da so s pomočjo modela E-Qalin bolj obveščeni o novostih, ki potekajo v Domu, 14 (31 %) jih je odgovorilo, da to večinoma drži, 10 (22 %) se jih delno strinja, 1 (2 %) anketiranec je odgovoril, da večinoma ne drži, 1 (2 %) anketiranec pa se ne strinja s trditvijo.

DSO ŠENTJUR:

2 (4 %) anketiranca sta odgovorila, da sploh ne drži, da so s pomočjo modela E-Qalin bolj obveščeni o novostih, ki potekajo v Domu, 5 (11 %) jih je odgovorilo, da večinoma ne drži, 18 (40 %) se jih delno strinja, 15 (33 %) jih je odgovorilo, da večinoma drži, 5 (11 %) pa se jih strinja s trditvijo.

6 Opisne statistike - demografski podatki

V nadaljevanju so prikazani podatki, ki bodo pokazali primerjavo med zavodoma s področja opisne statistike.

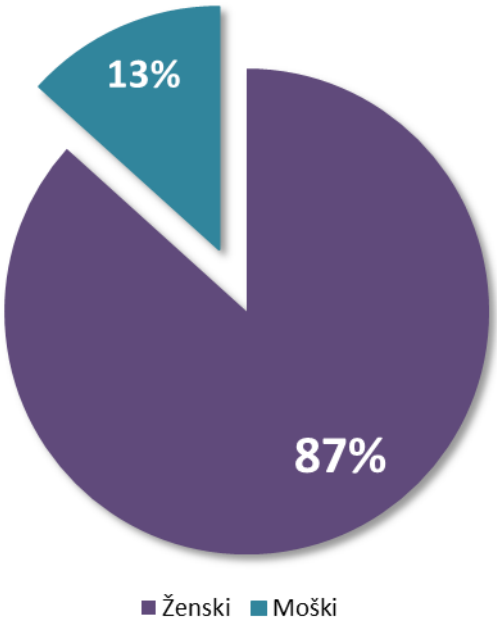
Tabela številka 3 prikazuje demografske podatke pridobljenega vzorca.

Tabela številka 3 : Opisne statistike za demografske podatke

		Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu				Skupaj	
		Eno leto		Dalj časa			
		Število	%	Število	%	Število	%
Spol	Ženski	38	84,4%	40	88,9%	78	86,7 %
	Moški	7	15,6%	5	11,1%	12	13,3 %
Starost - razredi	od 18 – 25 let	11	24,4%	0	,0%	11	12,2 %
	od 26 do 35 let	17	37,8%	4	8,9%	21	23,3 %
	od 36 do 45 let	10	22,2%	23	51,1%	33	36,7 %
	od 46 let dalje	7	15,6%	18	40,0%	25	27,8 %
Koliko časa ste že zaposleni v domu za starejše?	do pet let	13	28,9%	4	8,9%	17	18,9 %
	od pet do deset let	13	28,9%	12	26,7%	25	27,8 %
	več kot deset let	19	42,2%	29	64,4%	48	53,3 %
Izobrazba	diplomirana medicinska sestra / diplomirani zdravstvenik	4	8,9%	4	8,9%	8	8,9%
	tehnik zdravstvene nege	17	37,8%	7	15,6%	24	26,7 %
	bolničar / negovalka	13	28,9%	10	22,2%	23	25,6 %
	bolniška strežnica	4	8,9%	12	26,7%	16	17,8 %
	drugo	7	15,6%	12	26,7%	19	21,1 %

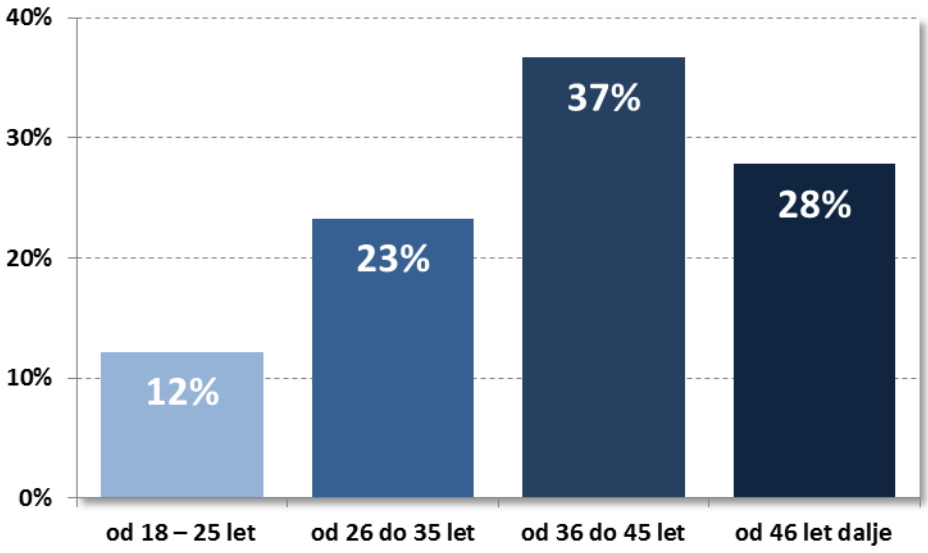
87% anketirancev je ženskega spola, 13% anketirancev pa je moškega spola.

Graf številka 31: Spol



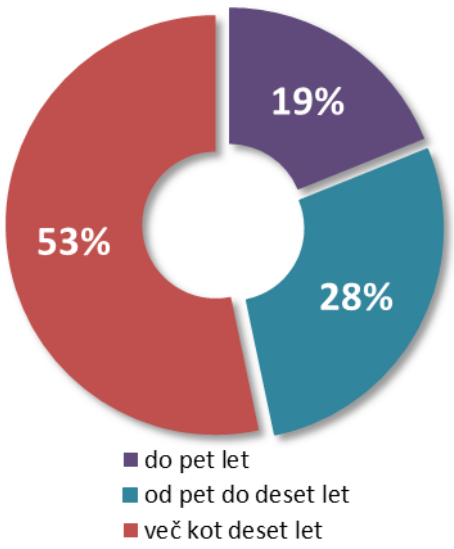
Največji delež anketirancev (37%) je starih od 36 do 45 let, 28% je starejših od 46 let. 23% anketirancev spada v starostno skupino od 26 do 35 let, 12% pa jih je starih od 18 do 25 let.

Graf številka 32: Starost



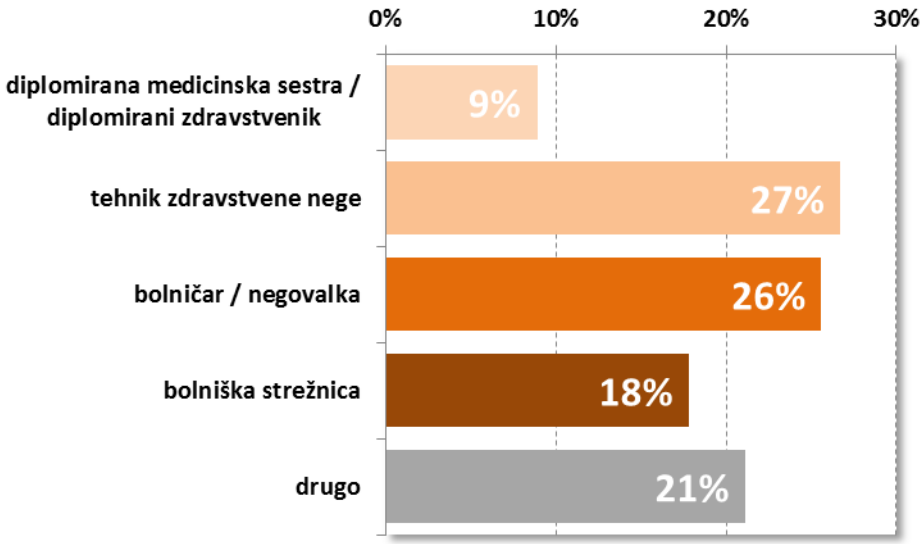
Kar 53% vprašanih je v domu za starejše zaposlenih že več kot deset let, 28% jih tam dela od 5 do 10 let, 19% pa je tam zaposleno do pet let.

Graf številka 33: Koliko časa ste že zaposleni v domu za starejše?



Med anketiranci je po izobrazbi največ tehnikov zdravstvene nege (27%), sledijo bolničarji/negovalci s 26%. 18% je bolniških strežnic, 9% pa diplomiranih medicinskih sester oz. zdravstvenikov. Ostali so kuharji in gostinski tehniki, fizioterapevti ipd.

Graf številka 34: Izobrazba



6.1 Opisne statistike – ostalo

Tabela številka 4: Opisne statistike - ostalo

	Uvedba E-Qalin v socialno varstvenem zavodu					
	Uveden model eno leto		Dlje časa uveden model		Skupaj	
	Povprečje	Stand. odklon	Povprečje	Stand. odklon	Povprečje	Stand. odklon
Pri svojem delu sem zadovoljen.	3,36	1,15	4,22	,64	3,79	1,02
V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	3,58	1,12	4,24	,74	3,91	1,00
S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	3,04	1,07	3,56	,99	3,30	1,05
V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	3,22	1,06	4,47	,69	3,84	1,09
Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	3,42	1,10	4,09	,70	3,76	,98
V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	3,22	1,28	4,13	,87	3,68	1,18
Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	3,33	1,00	4,27	,89	3,80	1,05
Z delovnim časom sem zadovoljen.	3,73	1,05	4,53	,66	4,13	,96
Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	2,87	1,24	3,53	,97	3,20	1,15
Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E-Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	3,24	1,48	4,07	1,27	3,66	1,43
Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	3,36	1,30	3,29	1,39	3,32	1,34
Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E-Qalina bistveno izboljšala.	3,00	1,04	3,64	,88	3,32	1,01
Pred uvajanjem E-Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	3,07	1,05	3,16	,98	3,11	1,01
Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	3,13	1,18	4,18	,81	3,66	1,13
E-Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	3,11	1,17	3,89	,98	3,50	1,14
S pomočjo modela E – Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	3,11	1,23	3,78	,95	3,44	1,14
Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	2,98	1,08	2,73	1,25	2,86	1,17

Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	3,16	1,11	3,71	,73	3,43	,97
Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	3,56	1,06	4,20	,87	3,88	1,01
Uvedba modela E-Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	3,33	1,19	4,09	,97	3,71	1,14

Standardni odklon ali standardna deviacija nam pove, za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečne vrednosti. S standardnim odklonom lahko izmerimo, kako so razpršene vrednosti okoli sredine populacije oziroma vzorca. Višja kot je vrednost standardnega odklona, bolj so enote v populaciji oziroma vzorcu razpršene in obratno, nižja vrednost kaže na majhno razpršenost enot.

Vse trditve so bile nad hipotetičnem povprečjem. V zavodu, kjer je model uveden eno leto so se anketiranci najmanj strinjali s trditvami » V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.«, » Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč to, da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj doma.«, nato so sledile ostale trditve. Najbolj so se strinjali s trditvijo »Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.«.

V domu, kjer je model vpeljan že dlje časa so se anketiranci najmanj strinjali s trditvijo »Z delovnim časom sem zadovoljen.», »V organizaciji imam možnost, da se udeležim dodatnih usposabljanj.«, nato so sledile ostale trditve. Najbolj so se strinjali s trditvijo »Do uvedbe modela se v našem domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.

V obeh zavodih so se anketiranci najmanj strinjali s trditvijo »Z delovnim časom sem zadovoljen.«, najbolj so se strinjali s trditvijo »Do uvedbe modela se v našem domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju«.

6.2 Testiranje hipotez

V nadaljevanju smo primerjali dva socialno varstvena zavoda – v enem imajo E-Qalin model uveden že dalj časa, v drugem šele dobro leto, zanima pa nas razlika v zadovoljstvu in ostalih faktorjih vezanih na socialno varstveni zavod.

Za izbiro ustreznega statističnega testa, smo najprej izvedli test normalnosti. Iz Tabele 5 je razvidno, da podatki niso normalno porazdeljeni, saj je Shapiro-Wilkov test za vse spremenljivke statistično značilen.

Tabela številka 5: Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve podatkov

	Shapiro Wilkov test	Statistična značilnost (2-smerna)
Pri svojem delu sem zadovoljen.	,832	**,000**
V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	,856	**,000**
Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	,911	**,000**
S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	,901	**,000**
V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	,859	**,000**
Z nadrejenimi se razumem.	,812	**,000**
Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	,865	**,000**
V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	,874	**,000**
Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	,869	**,000**
Z delovnim časom sem zadovoljen.	,802	**,000**
Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	,909	**,000**
Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E – Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	,817	**,000**
Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	,880	**,000**
Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E – Qalina bistveno izboljšala.	,906	**,000**
Pred uvajanjem E – Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	,899	**,000**
Z uvedbo modela E – Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	,884	**,000**
E – Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	,896	**,000**
S pomočjo modela E – Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	,903	**,000**
Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	,891	**,000**
Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	,901	**,000**
Pri modelu E – Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	,859	**,000**
Uvedba modela E – Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	,870	**,000**

Ker podatki niso normalno porazdeljeni, spremenljivke pa so ordinalne, bomo socialno varstvena zavoda primerjali z Mann-Whitneyevim U testom. To je

neparametrični substitut t-testu za neodvisne vzorce. Če je razlika statistično značilna (p<0,05) pomeni, da med zavodoma obstajajo statistično značilne razlike, torej lahko z najmanj 95% gotovostjo trdimo, da se anketiranci s trditvijo bolj strinjajo v enem zavodu, kot v drugem. Poudariti je potrebno, da Mann-Whitneyev U test primerja razlike v rangih (glej Priloga 2) in ne v povprečnih vrednostih (kar velja za t-test).

Tabela številka 6: Mann-Whitneyev U test za primerjavo neodvisnih skupin

	Mann-Whitney U	Z	Statistična značilnost (p) (2-smerna)
Pri svojem delu sem zadovoljen.	557,500	-3,923	**,000**
V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	667,500	-2,923	**,003**
Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	844,000	-1,417	,156
S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	740,000	-2,300	**,021**
V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	358,500	-5,511	**,000**
Z nadrejenimi se razumem.	592,500	-3,616	**,000**
Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	660,500	-3,009	**,003**
V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	595,000	-3,490	**,000**
Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	504,000	-4,273	**,000**
Z delovnim časom sem zadovoljen.	552,000	-3,977	**,000**
Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	707,000	-2,554	**,011**
Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E-Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	683,500	-2,785	**,005**
Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	1000,500	-,100	,920
Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E-Qalina bistveno izboljšala.	651,500	-3,052	**,002**
Pred uvajanjem E-Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	978,500	-,291	,771
Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	498,500	-4,298	**,000**
E-Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	631,500	-3,171	**,002**
S pomočjo modela E-Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	696,000	-2,639	**,008**
Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	931,500	-,683	,495
Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	704,500	-2,607	**,009**
Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	665,500	-2,930	**,003**
Uvedba modela E-Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	638,000	-3,143	**,002**

Iz Tabele številka 6 je razvidno, da se socialno varstvena zavoda razlikujeta v 18 od 22 merjenih faktorjih. Faktorji v katerih se statistično značilno ne razlikujeta, so označeni z rdečo barvo.

Nadalje smo vpliv uvedbe E-Qalina v socialno varstvenem zavodu na različne faktorje zadovoljstva (in drugo) preverjali še s Spearmanovim koeficientom korelacij. Višja kot je vrednost Spearmanovega testa, večja je razlika med zavodoma v oceni strinjanja s posamezno trditvijo. Opazimo, da ima uvedba največji vpliv na faktor »V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.«, na drugem mestu je faktor »Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.«, na tretjem pa »Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.«. Vpliva seveda nismo ugotovili na spremenljivkah, kjer razlik med zavodoma ni.

Tabela številka 7: Vpliv uvedbe E-Qalin (Spearmanov koeficient korelacije)

		Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu	Vpliv uvedbe E-Qalin od najmočnejšega do najšibkejšega vpliva
Pri svojem delu sem zadovoljen.	Spearmanov rho	,416**	5
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	
V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	Spearmanov rho	,310**	13
	Stat. znač. (2-smerna)	,003	
	N	90	
Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	Spearmanov rho	,150	ni vpliva
	Stat. znač. (2-smerna)	,158	
	N	90	
S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	Spearmanov rho	,244*	18
	Stat. znač. (2-smerna)	,021	
	N	90	
V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	Spearmanov rho	,584**	**1**
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	

		Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu	Vpliv uvedbe E-Qalin od najmočnejšega do najšibkejšega vpliva
Z nadrejenimi se razumem.	Spearmanov rho	,383**	6
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	
Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	Spearmanov rho	,319**	11
	Stat. znač. (2-smerna)	,002	
	N	90	
V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	Spearmanov rho	,370**	7
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	
Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	Spearmanov rho	,453**	**3**
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	
Z delovnim časom sem zadovoljen.	Spearmanov rho	,422**	4
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	
Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	Spearmanov rho	,271**	17
	Stat. znač. (2-smerna)	,010	
	N	90	
Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E-Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	Spearmanov rho	,295**	14
	Stat. znač. (2-smerna)	,005	
	N	90	
Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	Spearmanov rho	-,011	ni vpliva
	Stat. znač. (2-smerna)	,921	
	N	90	
Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E-Qalina bistveno izboljšala.	Spearmanov rho	,323**	10
	Stat. znač. (2-smerna)	,002	
	N	90	
Pred uvajanjem E-Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	Spearmanov rho	,031	ni vpliva
	Stat. znač. (2-smerna)	,773	
	N	90	
Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	Spearmanov rho	,456**	**2**
	Stat. znač. (2-smerna)	,000	
	N	90	

		Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu	Vpliv uvedbe E-Qalin od najmočnejšega do najšibkejšega vpliva
E-Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	Spearmanov rho	,336**	8
	Stat. znač. (2-smerna)	,001	
	N	90	
S pomočjo modela E-Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	Spearmanov rho	,280**	15
	Stat. znač. (2-smerna)	,008	
	N	90	
Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	Spearmanov rho	-,072	ni vpliva
	Stat. znač. (2-smerna)	,498	
	N	90	
Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	Spearmanov rho	,276**	16
	Stat. znač. (2-smerna)	,008	
	N	90	
Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	Spearmanov rho	,311**	12
	Stat. znač. (2-smerna)	,003	
	N	90	
Uvedba modela E-Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	Spearmanov rho	,333**	9
	Stat. znač. (2-smerna)	,001	
	N	90	

Spearmanov koeficient korelacije je statistični kazalec, ki prikazuje neparametrske stopnje povezanosti dveh spremenljivk, ki jo napravi določena funkcija. Vsi podatki so pred izračunom koeficientov preoblikovani v range (glej priloga 2).

6.2.1 Faktorska analiza

Na spremenljivkah smo izvedli faktorsko analizo, z namenom redukcije podatkov. Ugotoviti namreč želimo, če med spremenljivkami obstajajo latentne povezave, ki bi jih lahko združili in tako dobili le nekaj indeksov, ki skupaj pojasnijo kar največji del variabilnosti.

Kaiser-Meyer-Olkinova statistika primernosti vzorca je dovolj visoka, Bartlettov test pa je statistično značilen (glej Priloga 3), kar pomeni, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Izločile so se nam tri komponente, kar je razvidno iz Tabele 6, ki prikazuje faktorske uteži v rotirani komponentni matriki (uporabili smo pravokotno Varimax rotacijo). Komponenti skupaj pojasnite skoraj 64% variabilnosti vseh spremenljivk (glej Priloga 4).

Na podlagi teh faktorskih uteži, smo se odločili, da bomo izračunali tri nove indekse – prvi predstavlja spremenljivke, ki merijo Splošno zadovoljstvo s socialno varstvenim zavodom, drugi meri zadovoljstvo z E-Qalin modelom, tretji indeks pa sestoji iz vprašanj, ki se nanašajo na strokovna znanja.
Indekse smo nadalje izračunali kot povprečja vprašanj, ki merijo posamezen indeks. Zanesljivost merskega instrumenta smo preverili z Cronbachovim alfa. Ta za prvi indeks znaša kar 0,931, kar je več kot odlično. Cronbach alfa za drugi indeks je 0,912, kar je prav tako izjemno visoko. Za tretji indeks pa Cronbach alfa znaša 0,578, kar je sicer na meji sprejemljivega, a ker imamo v tem indeksu le tri faktorje, nekoliko nižja Cronbach alfa statistika niti ni presenetljiva in jo lahko sprejmemo kot ustrezno, a bomo pri interpretaciji to vseeno upoštevali (glej Tabela 9).

Tabela številka 8: Rotirana komponentna matrika (pravokotna Varimax rotacija)

Indeks		Komponenta		
		1	2	3
Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu	Pri svojem delu sem zadovoljen.	**,811**	,118	,015
	V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	**,799**	,187	-,158
	Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	**,726**	,260	,204
	Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	**,725**	,361	,219
	Z delovnim časom sem zadovoljen.	**,719**	,330	,098
	Z nadrejenimi se razumem.	**,692**	,333	,068
	Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	**,652**	,480	-,068

	V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	**,644**	,456	,000
	V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	**,616**	,552	,115
	S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	**,526**	,558	,019
Zadovoljstvo z E-Qalin modelom	E – Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	,267	**,805**	,207
	Uvedba modela E – Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	,218	**,789**	,214
	S pomočjo modela E – Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	,365	**,769**	,221
	Z uvedbo modela E – Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	,324	**,738**	,214
	Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	,234	**,706**	,287
	Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E – Qalina bistveno izboljšala.	,311	**,685**	,361
	Pri modelu E – Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	,513	**,639**	-,061
	Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	,393	**,501**	,050
	Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E – Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	,428	**,475**	-,297
Izboljšano strokovno znanje	Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	-,087	,107	**,766**
	Pred uvajanjem E – Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	,125	,362	**,745**
	Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	,045	,089	**,580**

Varimax pravokotna rotacija maksimizira varianco kvadratov uteži v vsakem faktorju in s tem poenostavlja strukturo po stolpcih. Vsi rotirani faktorji (indeksi) so neodvisni med seboj.

Z rotirano faktorsko matriko smo dobili rešitev, kjer so se spremenljivke enakomerneje porazdelile med faktorje (indekse). Faktorske uteži nam povedo, kako je posamezna spremenljivka povezana z faktorji (indeksi); večja kot je utež, večja je povezanost. Spremenljivka pripada tistemu faktorju (indeksu), pri katerem ima največjo utež. V našem primeru prvemu faktorju (indeksu) pripadajo deset spremenljivk, drugemu devet in tretjemu tri spremenljivke.

Tabela številka 9 prikazuje opisne statistike izračunanih indeksov.

Tabela številka 9: Opisne statistike indeksov

	Število	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon	Cronbach alfa
Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu	90	1,00	5,00	3,8123	0,81695	0,931
Zadovoljstvo z E-Qalin modelom	90	1,00	5,00	3,5333	0,86983	0,912
Izboljšano strokovno znanje	90	1,00	5,00	3,0963	0,86872	0,578

Za analizo zanesljivosti vprašalnika smo uporabili Cronbachov koeficient alfa, vrednosti ki jih lahko zavzame so lahko med 0 in 1. Če je vrednost več kot 0,8 gre za visoko zanesljivost vprašalnika, če je vrednost med 0,6 in 0,8 gre za srednjo zanesljivost. Nižje vrednosti nakazujejo nezanesljivost merske lestvice, vendar so v družboslovju zadovoljive tudi z vrednostmi nad 0,5.
V dveh primerih smo dosegli visoko zanesljivost vprašalnika, pri eni pa nižjo vrednost zanesljivosti vprašalnika.

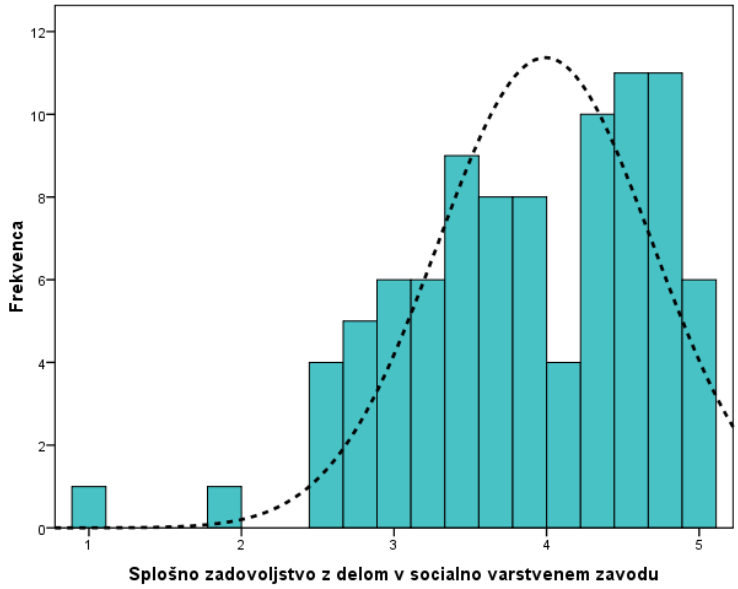
Za izračunane indekse smo izvedli tudi test normalnosti. Izkazalo se je, da prvi in tretji indeks nista normalno porazdeljena, medtem ko indeks »Zadovoljstvo z E-Qalin modelom« je, čeprav je tudi ta na meji sprejemljivega (glej Tabela 10).

Tabela številka 10: Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve izračunanih indeksov

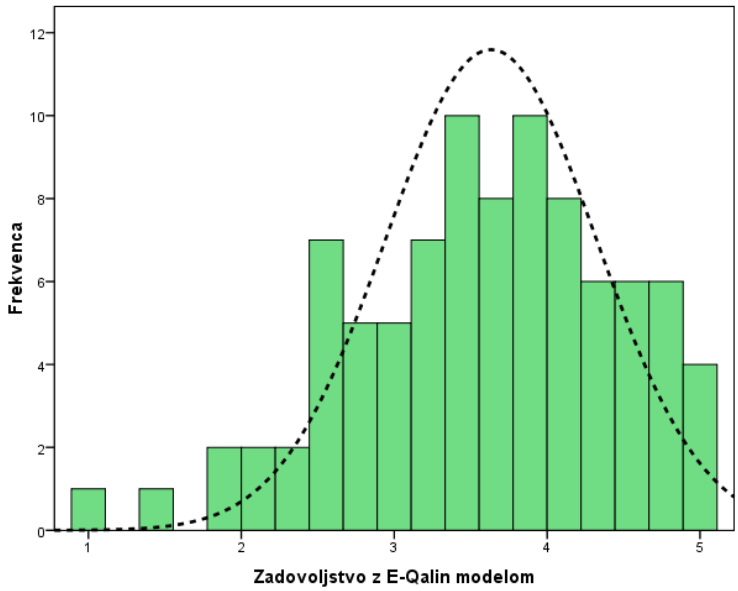
	Shapiro-WIlkov test	Statistična značilnost (2-smerna)
Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu	,950	,002
Zadovoljstvo z E-Qalin modelom	,976	**,093**
Izboljšano strokovno znanje	,960	,008

Grafi številke od 35 do 37 prikazujejo histograme frekvenčne porazdelitve s porazdelitvenimi krivuljami posameznega indeksa.

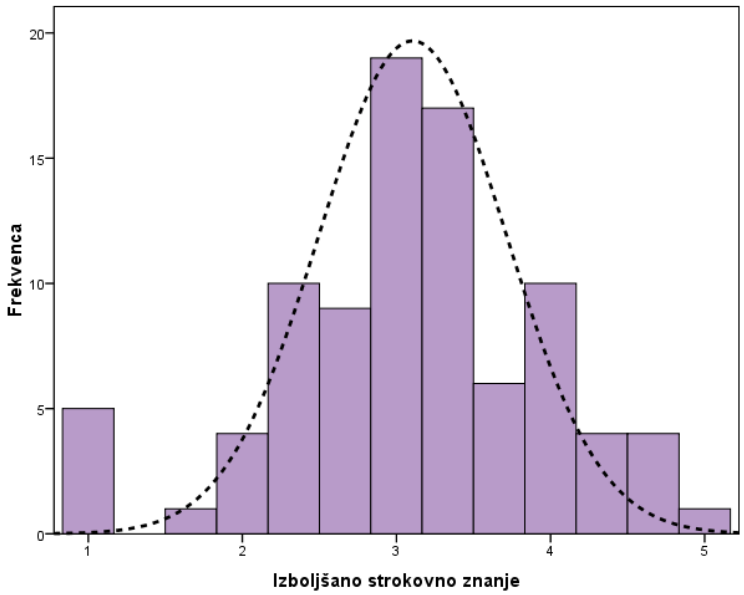
Graf številka 35: Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu (histogram)



Graf številka 36: Zadovoljstvo z E-Qalin modelom (histogram)



Graf številka 37: Izboljšano strokovno znanje (histogram)



6.2.2 Primerjava indeksov glede na socialno varstveni zavod

Nadalje smo Mann-Whitneyevim U za prvi in tretji indeks in T-testom za drugi indeks izračunali, če med zavodoma obstajajo statistično značilne razlike.

Izkazalo se je, da je splošno zadovoljstvo statistično značilno višje v zavodu, kjer je E-Qalin model uveden že dalj časa, medtem ko razlike med zavodoma v indeksu »Izboljšano strokovno znanje« ni (glej Tabela 11).

Tabela številka 11: Mann-Whitneyev test (indeksa "splošno zadovoljstvo" in "Izboljšano strokovno znanje" glede na socialno varstveni zavod)

	Mann-Whitney U	Z	Statistična značilnost (2-smerna)
Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu	424,000	-4,756	**,000**
Izboljšano strokovno znanje	938,500	-,603	,546

Ker je indeks »Zadovoljstvo z E-Qalin modelom« normalno porazdeljen, smo tu uporabili t-test za neodvisne vzorce. Ker Levenov test enakosti varianc ni statistično značilen, lahko predvidevamo enakost varianc. Izkazalo se je, da lahko z več kot

99% gotovostjo trdimo, da je zadovoljstvo z E-Qalin modelom višje v zavodu, kjer je ta uveden že dalj časa (glej Tabela 12).

Tabela številka 12: T-test za neodvisne vzorce (Indeks »Zadovoljstvo z E-Qalin modelom« glede na socialno - varstveni zavod)

		Levenov test enakosti varianc		t- test enakosti povprečij						
									95% Interval zaupanja	
		F	Stat. zn.	t	PS	Stat. zn. (2.smerna)	Povprečje razlika	St. nap. razlike	Spodnji	Zgornji
Zadovoljstvo z E-Qalin modelom	Enakost varianc predvidena	1,980	,163	-4,372	88	,000	-,73086	,16715	-1,063	-,39869
	Enakost varianc ni predvidena			-4,372	83,71	,000	-,73086	,16715	-1,0632	-,39845

Rezultati niso presenetljivi, saj je že iz Tabele 7 razvidno, pri katerih vprašanjih so statistično značilne razlike med zavodoma. Tudi tam izstopajo prav vprašanja, ki sestavljajo indeks »Izboljšano strokovno znanje«, saj pri vseh treh ni statistično značilnih razlik, medtem ko pri ostalih (z izjemo spremenljivke »Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.«) razlike obstajajo.

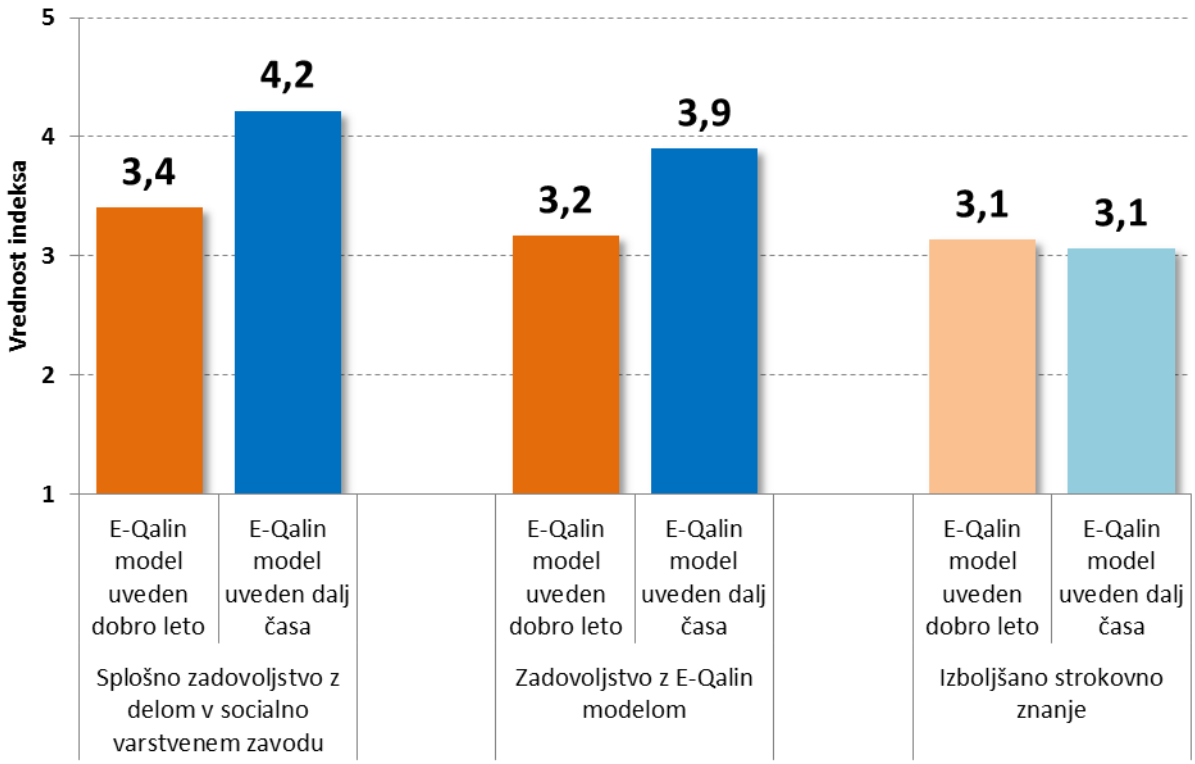
Tabela številka 13 prikazuje povprečja in druge opisne statistike indeksov, glede na zavod.

Tabela številka 13: Opisne statistike indeksov, glede na zavod

	Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu	Število	Povprečje	St. odklon	St. napaka povprečja
Splošno zadovoljstvo z delom v socialno varstvenem zavodu	E-Qalin model uveden dobro leto	45	3,4049	,81345	,12126
	E-Qalin model uveden dalj časa	45	4,2198	,59056	,08804
Zadovoljstvo z E-Qalin modelom	E-Qalin model uveden dobro leto	45	3,1679	,87797	,13088
	E-Qalin model uveden dalj časa	45	3,8988	,69745	,10397
Izboljšano strokovno znanje	E-Qalin model uveden dobro leto	45	3,1333	,88876	,13249
	E-Qalin model uveden dalj časa	45	3,0593	,85661	,12770

Razlike med zavodoma so dobro razvidne tudi iz Grafa številka 38, ki prikazuje povprečne vrednosti posameznega indeksa, glede na zavod. Očitno je, da je splošno zadovoljstvo ter zadovoljstvo z E-Qalin modelom precej višje v zavodu, kjer je ta uveden že dalj časa, medtem ko je razlika med zavodoma za indeks »Izboljšano strokovno znanje« minimalna.

Graf številka 38: Povprečne vrednosti posameznega indeksa, glede na zavod



Na osnovi izvedenih analiz lahko **Hipotezo številka 1**: Uvedba koncepta E-Qalin zvišuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu potrdimo, saj nam je analiza pokazala, da model E-Qalin zvišuje stopnjo zadovoljstva pri njihovem delu, kar seveda potrjuje teoretična izhodišča, ki smo jih predstavili v začetku magistrske naloge. Saj koncept modela E-Qalin temelji predvsem na zadovoljstvu uporabnikov in zaposlenih.

Hipotezo številka 2: Uvedba koncepta E-Qalin bo zaposlene motiviral za izobraževanja na strokovnem področju ovržemo, saj nam je faktorska analiza pokazala, da koncept E-Qalin v teh dveh zavodih ni imel vpliva na izobraževanje oziroma interes zaposlenih za izobraževanje na strokovnem področju, kot to trdi teorija. Ta trditev je zelo dvoumna, saj če bi vodstvo doma spraševali ali se njim zdi, da dovolj delajo na izobraževanjih zaposlenih na strokovnem področju (v to spadajo tudi interna izobraževanja), bi nam seveda odgovorili da. Zaposleni so pa večinoma zelo kritični do tega vprašanja, saj njim se ne zdi, da jim zavod ponuja izobraževanja na različnih področjih.

Hipotezo številka 3: Uvedba modela E-Qalin izboljšuje komunikacijo med nadrejenimi in zaposlenimi lahko prav tako potrdimo, saj nam je analiza pokazala, da je z uvedbo koncepta E-Qalin v zavodih izboljšana komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi. Verjetno ravno zaradi tega, ker koncept E-Qalin spodbuja vodstvo, da posluša mnenja zaposlenih in jih poskuša v čim večji meri ugoditi, seveda za dobrobit zavoda, kar je pač izvedljivo.

7 INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA

- Ugotoviti, ali lahko s pomočjo managerskega orodja E-Qalin izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih in starostnikov v domovih za starejše.

  S pomočjo anketnega vprašalnika smo prišli do zaključka, da lahko našo ugotovitev potrdimo, saj je analiza pokazala, da lahko s pomočjo managerskega orodja E-Qalin izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih in starostnikov v domovih za starejše.

- Ugotoviti, ali je res, da je kakšna razlika med domovi za starejše, ki uporabljajo managersko orodje E-Qalin in med tistimi, ki ga ne uporabljajo.

  Največja razlika je v tem, da v domovih za starejše, predvsem, kjer je vpeljan model E-Qalin, dajejo precejšen poudarek na zaposlene, na njihovo zadovoljstvo ter se osredotočajo na stanovalce in vse storitve, ki jih izvajajo z njimi. Nobena storitev ni več samoumevna ampak dorečena, je napisan standard za vse nove vpeljave, ki so se spremenile odkar je dom začel spreminjati svojo vsakdanje delo po pravilih modela E-Qalin.

- Ugotoviti, ali je res, da bo uporabnik storitev s pomočjo E – Qalin dobil hitrejši odgovor na svoje težave in tegobe.

  S tem se tudi strinjamo, saj se vsi kriteriji ves čas obravnavajo in spremljajo, vodja kakovosti v domu, nekatere kriterije spremlja mesečno, polletno ali enkrat letno. Tako se glede na anketne vprašalnike ugotovi, ali so izboljšali kriterij oziroma neko storitev ali ne, in če je odgovor ne, se skupina ponovno sestane in še enkrat obravnavajo problem. Vodstvo in zaposleni so bolj povezani med seboj, bolj si zaupajo in tako lahko vodstvo hitreje pride do tegob, ki tarejo zaposlene in jih je možno hitreje rešiti.

- Ugotoviti, ali se povečuje uvajanje managerskega orodja E-Qalin v domovih za starejše z namenom povečanja kakovosti.
  V Sloveniji je zelo v porastu zanimanje za uvajanje modela kakovosti E-Qalin, čeprav določene ustanove tudi izbirajo med ostalimi modeli kakovosti.

- Ugotoviti, ali lahko s pomočjo managerskega orodja E-Qalin storitve zdravstvene nege in oskrbe, dolgoletnih praks ter odnosa med zaposlenimi spremenimo na boljše.
  S pomočjo modela E-Qalin lahko izboljšamo storitve zdravstvene nege in oskrbe, spremenimo lahko dolgoletne prakse na boljše, bolj sodobne in strokovne. S pomočjo modela lahko spremenimo odnose med zaposlenimi, saj so v model zelo vpeti zaposleni, in brez njihove podpore in zanimanja model sploh ne bi mogel zaživeti. Če imajo zaposleni veliko idej in pobud za spreminjanje in izboljšanje kvalitete, lahko vodstvo spremeni veliko v korist zaposlenih, svojcev in stanovalcev.

V raziskovalni nalogi smo prišli do zaključka, da je uvedba modela E-Qalin zelo pomembna v socialno-varstvenih ustanovah, saj pripomore k izboljšanju statusa doma in zadovoljstva stanovalcev, svojcev in zaposlenih.

S pomočjo analiz preko programa Epi Data in SPSS smo lahko potrdili naša teoretična izhodišča, saj se rezultati zelo navezujejo na teorijo. V teoretičnem delu smo predstavili, kako in na kakšen princip deluje koncept E-Qalin in ga nato v empiričnem delu potrdili s strani zaposlenih. Kajti drži pravilo, zadovoljen zaposlen – zadovoljen stanovalec, in seveda ne smemo pozabiti na svojce, ki so v večini primerov plačniki socialne oskrbe.

S pomočjo rezultatov raziskave smo lahko dve hipotezi potrdili, eno pa ovrgli. To nam je pokazalo, da so zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu, izboljšali so komunikacijo med nadrejenimi. Vendar hipotezo, ki smo jo ovrgli je zelo pomembna za dober glas doma, saj morajo zaposleni biti z novostmi na področju strokovnega znanja na tekočem, saj se ves čas spreminja. Na tej postavki bodo morali vodilni v teh dveh ustanovah še ogromno delati, in spodbujati zaposlene za izobraževanja na

strokovnem področju. Saj le tako lahko preprečimo razne strokovne napake, ki jih seveda občutijo stanovalci. Manj bo pritožb in v današnjem času manj tožb.

PREDNOSTI KONCEPTA E-QALIN:

- Izboljšano zadovoljstvo zaposlenih,
- izboljšana komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi,
- zadovoljstvo z delovnim časom,
- izboljšane storitve zdravstvene nege in oskrbe,
- izboljšana obveščenost o novostih v domu,
- večja možnost do osebnega in poklicnega razvoja,
- večja vključenost zaposlenih,
- večja usmerjenost k stanovalcem.

SLABOSTI KONCEPTA E-QALIN:

- Preveč dokumentacije,
- premalo zaposlenih v organizaciji,
- prevelik finančni zalogaj za organizacijo,
- preveč kriterijev in kazalnikov.

8 SKLEP

V celotni magistrski nalogi smo spoznali, kako zelo je pomembno, da se soočamo s težavami, ki nastajajo v domovih za starejše, kajti v teh kriznih časih je zelo pomembno, da ima dom za starejše certifikat kakovosti. Glede na to, da je v Sloveniji na tržišču vse več domov za starejše, se mora vsak zase potruditi in dati čim več na zadovoljstvo uporabnika (stanovalca), svojcev ter zaposlenih, ki so v tem delu najmočnejši člen, saj brez njih dom ni uspešen, kljub certifikatu kakovosti.

Vsaka organizacija, ki sprejme odgovornost za spreminjanje in pospeševanje kakovosti svojega dela, se odloči za program zagotavljanja kakovosti. Pri tem je treba opraviti radikalno spremembo od ugotavljanja kakovosti k zagotavljanju kakovosti (Sekavčnik, 1997).

To pomeni, da mora vsaka neprofitna organizacija skozi veliko ovir in nalog, ki jih zadeva pridobivanje certifikata. To zahteva veliko časa in volje, predvsem za izbrano vodjo kakovosti, ki vodi vsa dejanja povezana z kriterijih, ki jih mora vsaka skupina obravnavati, da jih lahko kasneje pokažejo osrednji skupini oz. vodstveni skupini. V skupini zaposleni dajejo predloge za spremembe in pobude za boljše opravljeno delo. Vodstvena skupina vse skupaj analizira in določi čas, znotraj katerega se morajo določene ideje uresničiti, in določijo odgovornega, ki bo skrbel da bo vse potekalo kot mora. Povezanost med zaposlenimi in vodstvom je zelo pomembna, kar je potrdila tudi raziskava, saj lahko le tako določene stvari spremenimo na bolje. Če sami pri sebi trdimo, da svoje delo opravljamo dobro in ne sprejemamo kritike, si lahko edino priznamo, da dolgo ne bo šlo več tako. Ker smo vsi, so čedalje bolj zahtevni tudi naši starostniki. Starostnik je bil včasih zadovoljen samo, da je imel topel obrok in streho nad glavo, dandanes temu ni več tako. Vsak starostnik in svojec, ki je plačnik socialne oskrbe v domu za starejše, čedalje več zahtevata. Želijo si stvari, ki jih mogoče niti doma niso imeli, vendar smo mi, zaposleni v domovih za starejše tukaj za njih, da ustrežemo njihovim željam, v kolikor le-to zmoremo.

LITERATURA

Bavčar, K. (2008). *Pomen merjenje kakovosti zdravstvene nege*. Magistrsko delo, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Bureau Veritas Slovenija. Certifikat E – Qalin. Pridobljeno 2.11.2012 s, http://www.bureauveritas.si.

Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Založba moderne organizacije, Kranj.

Davies, B., Ellison, L. (1992). *School Development Planning.* Harlow, Longham.

Decenzo, David A. in Robbinson Stephen, P.(1999). *Human Resouce Management.* 6. Izdaja. New York: John Wiley and Sons. 546 str.

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J.(2005). *Učeča se organizacije – ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV Založba.

Dimovski, V., Penger, S. (2004). *Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework:* Conceptual Models of Slovenian Enterprises. The 2004 European College Teaching & Learning and Applied Business Research Conferences, Scotland, June 2004.

Dom starejših Šentjur. (2012). Predstavitev Doma. Pridobljeno 2.11.2012, s http://www.dom-starejsih-sentjur.si/.

Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah. (2008). Predstavitev Doma. Pridobljeno 2.11.2012, s http://www.dusmarje.si/default.aspx.

Drucker, P. F.(2001). *Managerski izzivi v 21. Stoletju.* Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.

Firis I. (2009). *Poslovnik E – Qalin.* Slovenija: Verzija 3.0.

Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja.* Univerza v Mariboru. Fakulteta za Zdravstvene vede. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Hojnik-Zupanc (1994). *Institucionalno bivanje starih ljudi.* Ljubljana. Gerontološko društvo Slovenije.

Kadivec, S. (1998). *Zagotavljanje kakovosti v zdravstveni negi.* Obzor. Zdr. Nege.

Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija.* GV, Ljubljana.

Kušar, S. (2011). Geografski obzornik. Letnik 58, številka 3. Ljubljana: Zveza geografov Slovenije. Pridobljeno 15. 3. 2012, s http://zgds.zrc-sazu.si/obzornik/go_3_2011.pdf

Lipičnik, B.(1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Ljubljana: GV.

Maddux, R.(1992). *Oblikovanje tima.* Mladinska knjiga, Ljubljana.

Malačič, J. (2006). *Demografija – teorija, analiza, metode in modeli.* Ljubljana.

Marolt, J. in Gomišček, B.(2005). *Management kakovosti.* Kranj: Založba Moderna organizacija.

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje.* Ljubljana. Založništvo Jutro.

Možina, S.(2000). *Učeča se organizacija.* Kranj: Organizacija.

Možina, S. (ur). (2005). *Management : nova znanja za uspeh.* Radovljica: Didakta.

Palmer, I. in Hardy, C.(2000). *Thinking about Management.* London: Sage Publications. 433 str.

Pučko, D. in Rozman, R. (1992). *Ekonomika podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.(1993). *Management.* Ljubljana: GV.

Sekavčnik, T. (1997). *Razvijanje standardov in kriterijev kakovosti zdravstvene nege.* Ljubljana. Zbornica zdravstvene nege.

Skupnost Socialnih Zavodov Slovenije. (2012). Splošno o domovih in posebnih zavodih. Pridobljeno 2.11.2012, s http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp

Šostar, A. (2000). *Management kakovosti.* Maribor. Fakulteta za strojništvo.

Vertot, N. (2010). Drugi evropski solidarnosti in sodelovanja med generacijami. Statistični urad Republike Slovenije. Ljubljana. Pridobljeno 15. 3. 2012, s http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3095

Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo.(2001). 20. Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved. *Management in globalizacija.* Portorož 28. – 30. Marec 2001. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Založba Moderna organizacija.

Žerdin, A., (2011). *Kaj se začenja na začetku ?* Sobotna priloga (8. Januar).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Bukovec Natalija in sem absolventka podiplomskega študija na Fakulteti za zdravstvene vede, smer Management v zdravstvu in socialnem varstvu. V sklopu magistrske naloge, v kateri raziskujem Vpliv uvedbe E-Qalin v socialno varstvenem zavodu na zadovoljstvo zaposlenih ter uporabnikov oz. stanovalcev. Pred vami je anketni vprašalnik, ki vam bo vzel 10 minut vašega časa. Prosila bi vas da na vprašanja odgovarjate resnično saj je anketa anonimna in bo uporabljena izključno samo za raziskavo v magistrskem delu.

Pri spodaj navedenih vprašanjih označite ali obkrožite ustrezno oceno ali odgovor.

1. **Obkrožite spol**

A) ženski B) moški

2. **Obkrožite starost**

A) od 18 – 25 let B) od 26 – 35 let

C) od 36 – 45 let D) od 46 let dalje

3. **Koliko časa ste že zaposleni v domu za starejše ?**

A) do pet let B) od pet do deset let

C) več kot deset let

4. **Vaša izobrazba je ?**

A) diplomirana medicinska sestra / diplomirani zdravstvenik

B) tehnik zdravstvene nege C) bolničar / negovalka

D) bolniška strežnica

E) drugo (napišite): _____

	TRDITEV	Sploh ne drži	Večinoma ne drži	Delno drži	Večinoma drži	Drži
1.	Pri svojem delu sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
2.	V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	1	2	3	4	5
3.	Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	1	2	3	4	5
4.	S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
5.	V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	1	2	3	4	5
6.	Z nadrejenimi se razumem.	1	2	3	4	5
7.	Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	1	2	3	4	5
8.	V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	1	2	3	4	5
9.	Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	1	2	3	4	5

10.	Z delovnim časom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
11.	Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	1	2	3	4	5
12.	Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E-Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	1	2	3	4	5
13.	Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	1	2	3	4	5
14.	Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E-Qalina bistveno izboljšala.	1	2	3	4	5
15.	Pred uvajanjem E-Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	1	2	3	4	5
16.	Z uvedbo modela E-Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	1	2	3	4	5

17.	E-Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
18.	S pomočjo modela E-Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	1	2	3	4	5
19.	Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	1	2	3	4	5
20.	Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	1	2	3	4	5
21.	Pri modelu E-Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	1	2	3	4	5
22.	Uvedba modela E-Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	1	2	3	4	5

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem! Bukovec Natalija

Priloga 2: Rangi

	Uvedba E – Qalin v socialno varstvenem zavodu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pri svojem delu sem zadovoljen.	Niso uvedli modela	45	35,39	1592,50
	So uvedli model	45	55,61	2502,50
	Total	90		
V svoji organizaciji, kjer delam lahko opravljam delo strokovno in etično.	Niso uvedli modela	45	37,83	1702,50
	So uvedli model	45	53,17	2392,50
	Total	90		
Za svoje dobro opravljeno delo sem skoraj vedno pohvaljen strani nadrejenih.	Niso uvedli modela	45	41,76	1879,00
	So uvedli model	45	49,24	2216,00
	Total	90		
S klimo v organizaciji sem zadovoljen.	Niso uvedli modela	45	39,44	1775,00
	So uvedli model	45	51,56	2320,00
	Total	90		
V organizaciji imam možnost da se udeležim dodatnih usposabljanj.	Niso uvedli modela	45	30,97	1393,50
	So uvedli model	45	60,03	2701,50
	Total	90		
Z nadrejenimi se razumem.	Niso uvedli modela	45	36,17	1627,50
	So uvedli model	45	54,83	2467,50
	Total	90		
Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je dobra.	Niso uvedli modela	45	37,68	1695,50
	So uvedli model	45	53,32	2399,50
	Total	90		
V organizaciji imam možnost do osebnega in poklicnega razvoja.	Niso uvedli modela	45	36,22	1630,00
	So uvedli model	45	54,78	2465,00
	Total	90		
Glede dogajanja v Domu sem dobro obveščen.	Niso uvedli modela	45	34,20	1539,00
	So uvedli model	45	56,80	2556,00
	Total	90		
Z delovnim časom sem zadovoljen.	Niso uvedli modela	45	35,27	1587,00
	So uvedli model	45	55,73	2508,00
	Total	90		
Število negovalnega kadra je po oddelkih pravilno razporejen.	Niso uvedli modela	45	38,71	1742,00
	So uvedli model	45	52,29	2353,00
	Total	90		
Vodstvo me je pred začetkom uvajanja v E – Qalin vprašalo ali bi sodeloval v skupini.	Niso uvedli modela	45	38,19	1718,50
	So uvedli model	45	52,81	2376,50
	Total	90		
Zdi se mi, da naš Dom potrebuje managersko orodje za boljši razvoj in kakovost storitev.	Niso uvedli modela	45	45,77	2059,50
	So uvedli model	45	45,23	2035,50
	Total	90		

Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo E – Qalina bistveno izboljšala.	Niso uvedli modela	45	37,48	1686,50
	So uvedli model	45	53,52	2408,50
	Total	90		
Pred uvajanjem E – Qalina je bilo čutiti pomanjkanja znanj na strokovnem področju.	Niso uvedli modela	45	44,74	2013,50
	So uvedli model	45	46,26	2081,50
	Total	90		
Z uvedbo modela E – Qalin smo ogromno delali na področju kakovosti zdravstvene nege in oskrbe.	Niso uvedli modela	45	34,08	1533,50
	So uvedli model	45	56,92	2561,50
	Total	90		
E – Qalin je dosegel, da smo zelo napredovali kar se tiče komunikacije med zaposlenimi.	Niso uvedli modela	45	37,03	1666,50
	So uvedli model	45	53,97	2428,50
	Total	90		
S pomočjo modela E – Qalin so se zaposleni bolj zbližali, začeli smo delati drug z drugim.	Niso uvedli modela	45	38,47	1731,00
	So uvedli model	45	52,53	2364,00
	Total	90		
Do uvedbe modela se v našem Domu nismo precej izobraževali na strokovnem področju.	Niso uvedli modela	45	47,30	2128,50
	So uvedli model	45	43,70	1966,50
	Total	90		
Stanovalci in svojci so sedaj, po uvedenem modelu bolj zadovoljni z zdravstveno nego in oskrbo.	Niso uvedli modela	45	38,66	1739,50
	So uvedli model	45	52,34	2355,50
	Total	90		
Pri modelu E – Qalin nam je zelo všeč, to da lahko dajemo ideje in pobude za nadaljnji razvoj Doma.	Niso uvedli modela	45	37,79	1700,50
	So uvedli model	45	53,21	2394,50
	Total	90		
Uvedba modela E – Qalin nam je prinesla tudi boljšo obveščenost o vseh novostih v Domu.	Niso uvedli modela	45	37,18	1673,00
	So uvedli model	45	53,82	2422,00
	Total	90		

Priloga 3: KMO in Bartlettov test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1400,300
	df	231
	Sig.	,000

Priloga 4: Delež pojasnjene variance

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,705	48,659	48,659	10,705	48,659	48,659	5,974	27,155	27,155
2	2,288	10,399	59,058	2,288	10,399	59,058	5,931	26,958	54,113
3	1,027	4,669	63,726	1,027	4,669	63,726	2,115	9,613	63,726
4	,979	4,451	68,177						
5	,933	4,241	72,419						
6	,773	3,512	75,931						
7	,682	3,099	79,029						
8	,592	2,689	81,718						
9	,531	2,413	84,131						
10	,492	2,236	86,367						
11	,456	2,071	88,438						
12	,385	1,752	90,190						
13	,342	1,557	91,746						
14	,327	1,488	93,234						
15	,281	1,279	94,514						
16	,267	1,212	95,726						
17	,216	,980	96,706						
18	,203	,922	97,629						
19	,174	,790	98,418						
20	,147	,668	99,087						
21	,120	,547	99,633						
22	,081	,367	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.