

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

MODEL KAKOVOSTI E – QALIN
IN UČEČA SE ORGANIZACIJA
(Magistrsko delo)

Maribor, 2012

Olga Irman Počej

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

Mentor: Prof. dr. Marija Ovsenik

ZAHVALA

Hvala družini in prijateljem, ki ste mi med študijem stali ob strani, me bodrili v težkih trenutkih ter mi vlivali moč za nove uspehe.

Posebno zahvalo izrekam mentorici, profesorici dr. Mariji Ovsenik, ki me je med predavanji navdušila za izbor teme magistrskega dela ter mi nudila strokovno pomoč pri nastajanju tega dela.

Hvala tudi vsem anketirancem, ki ste se odzvali na raziskavo, ter vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali pri nalogi.

MODEL KAKOVOSTI E-QALIN IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

POVZETEK

Proces učenja in njegova uporabnost na vseh ravneh v sodobnih organizacijah je postal konkurenčna prednost na trgu. Preobrazba organizacij v učeča se podjetja pomeni stalno prilagajanje in fleksibilnost managementa, strateško usmerjenost in jasno vizijo vseh zaposlenih, enostavne organizacijske oblike, timsko delo in povezovanje, opolnomočenje zaposlenih, informiranje ter uporabo sodobne tehnologije. Zaradi globalizacije in povečanih kapacitet javnih ustanov so se tudi socialnovarstveni zavodi začeli zavedati, da je treba zagotavljati vse bolj kakovostne storitve. Uporabniki storitev postajajo vse zahtevnejši, zato je treba vložiti nove napore v spreminjanje klasičnih ustanov v modele, ki dajejo nove možnosti napredka, strokovnosti, zadovoljstva uporabnikov, svojcev in tudi zaposlenih. Socialnovarstveni zavodi se z uvajanjem modela učeče se organizacije spoznavajo pri vpeljevanju modela kakovosti E-Qalin, ki se v okviru mednarodnega projekta držav Evropske unije v Sloveniji uvaja od leta 2004.

V magistrski nalogi smo preverili, kako je model E-Qalin povezan z učečo se organizacijo, ali obstajajo razlike v kakovosti med zavodi, ki imajo vpeljan model, in zavodi, ki modela E-Qalin nimajo, kako model vpliva na zadovoljstvo uporabnikov, svojcev in zaposlenih, katere merske instrumente za spremljanje zadovoljstva uporabljajo ter morebitne povezave med velikostjo zavoda, vrsto zavoda ter učečo se organizacijo in modelom E-Qalin.

Raziskava je temeljila na podatkih standardne raziskave merjenja zadovoljstva uporabnikov, zaposlenih in svojcev, statističnih kazalnikov socialnovarstvenih zavodov iz letnih poročil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter anketnega vprašalnika.

Rezultati so pokazali, da je model kakovosti E-Qalin močno povezan z elementi učeče se organizacije ter da so uporabniki, kot zaposleni v ustanovah z že uvedenim modelom kakovosti, izrazili višje zadovoljstvo s storitvami ter samo organizacijo.

Ključne besede: učeča se organizacija, E-Qalin, management, timsko delo, opolnomočenje.

THE E-QALIN – MODEL OF QUALITY AND LEARNING ORGANISATION

ABSTRACT

The process of learning and its applicability at all levels in modern organizations has become a competitive advantage in the market. The restructuring of organizations into learning companies means continuous adaptation and flexibility of management, strategic orientation and clear vision of all the staff members, simple organizational forms, teamwork and coordination, delegation and empowerment of staff, provision of information and use of contemporary technology. With globalisation and increased capacities of public health and social welfare institutions, social care institutions have become increasingly aware that it is necessary to provide services of ever higher quality. Users of services are becoming ever more demanding, so it is necessary to put in new efforts into changing the existing classical institutions into models which offer new possibilities of progress, professional competence, satisfaction of users, their next of kin as well as employees. Through the gradual implementation of the E-Qalin model, which was first introduced into Slovenia as part of a European-wide programme in 2004, social welfare institutions are becoming familiar with the model of the learning organization.

In my master's thesis it has been examined how the E-Qalin model is associated with the learning organization, whether there are differences in quality between the institutions that have already introduced the system and those institutions that do not have the E-Qalin system yet, how the model affects the satisfaction of the users, their next of kin and the staff, what measurement criteria are used to track satisfaction, as well as whether there are any relationships between the size and type of institution on the one hand and the learning organization and the E-Qalin model on the other hand.

The research was based on the data obtained by standard research methods measuring the satisfaction of users, the next of kin and the staff, the statistical indicators relating to social care institutions obtained from the annual reports of the Ministry of Labour, Family and Social Affairs, and a survey questionnaire.

The results have shown that the E-Qalin model is strongly associated with the elements of the learning organization and that the users, as well as those employed in

the institutions that have already introduced the quality model, have expressed greater satisfaction with the services and the organization itself.

Key words: learning organization, E-Qalin, management, teamwork, empowerment.

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	II
ABSTRACT	III
KAZALO VSEBINE	V
KAZALO SLIK	VIII
KAZALO TABEL	IX
1 UVOD IN OPREDELITEV PROBLEMA	1
2 NAMEN IN CILJI MAGISTRESKEGA DELA	4
2.1 Namen magistrskega dela	4
2.2 Cilji magistrskega dela	5
3 UČEČA SE ORGANIZACIJA	6
3.1 Sistemska ureditev učeče se organizacije	7
3.1.1 Značilnosti učeče se organizacije	8
3.1.2 Standardi delovanja učeče se organizacije	11
3.1.3 Cilji učeče se organizacije	17
3.2 Prehod iz klasične v učečo se organizacijo	19
3.2.1 Spremenjena vloga managementa	21
3.2.2 Spremenjena vloga učenja zaposlenih	22
4 KAKOVOST SOCIALNOVARSTVENIH STORITEV	25
4.1 Koncepti zagotavljanja kakovosti	25

5	MODEL UPRAVLJANJA S KAKOVOSTJO E-QALIN.....	29
5.1	Značilnosti E-Qalina	32
5.2	Delovanje E-Qalina	34
5.2.1	Ocenjevanje po principu PDCA/i.....	37
5.3	Cilji E-Qalina.....	40
6	EMPIRIČNI DEL	43
6.1	Raziskovalna vprašanja.....	43
6.2	Opis metodologije dela.....	43
6.2.1	Raziskovalne metode	44
6.2.2	Raziskovalni vzorec	45
7	REZULTATI RAZISKAVE	46
7.1	Razlika v kakovosti med zavodi z vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin ter ostalimi zavodi	48
7.1.1	Stanovalci – razlike v doživljanju kakovosti	51
7.1.2	Svojci – razlike v doživljanju kakovosti	55
7.1.3	Zaposleni – razlike v doživljanju kakovosti.....	58
7.2	Vpliv E-Qalina na povečanje zadovoljstva	62
7.2.1	Sumarno zadovoljstvo med stanovalci.....	62
7.2.2	Sumarno zadovoljstvo med svojci	64
7.2.3	Sumarno zadovoljstvo med zaposlenimi.....	65
7.3	Vpliv modela E-Qalin na kazalnike v stebru učenje in rast.....	66
7.3.1	Skupni stroški izobraževanja na zaposlenega	67
7.3.2	Stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan	69
7.3.3	Obremenitev I – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega.....	70
7.3.4	Obremenitev II – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz oskrbe.....	71
7.3.5	Obremenitev III – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz zdravstva...	72

7.3.6	Črpanje donacij na oskrbni dan.....	74
7.3.7	Koeficient celotne gospodarnosti.....	75
7.4	Merski instrumenti za spremljanje zadovoljstva	76
7.5	Povezava med velikostjo zavoda in modelom E-Qalin	77
7.6	Povezava med tipom zavoda in modelom E-Qalin.....	81
7.7	Povezava med učečo se organizacijo in modelom E-Qalin.....	83
8	INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA	85
9	SKLEP.....	88
	LITERATURA IN VIRI.....	91
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Sengejev model učeče se organizacije.....	9
Slika 2: Daftov model učeče se organizacije	10
Slika 3: Standardi delovanja učeče se organizacije.....	16
Slika 4: Slika vrzeli med pomembnostjo dejavnikov in nezadovoljstvom	29
Slika 5: Vzajemno sodelovanje in demokratično vodenje	34
Slika 6: Vidiki E-Qalina na področju struktur, procesov in rezultatov.....	35
Slika 7: Vplivanje na rezultate z uravnavanjem procesov	36
Slika 8: Ocenjevanje po načelu PDCA/i	37
Slika 9: Razlikovanje med klasično ustanovo ter ustanovo E-Qalin	42
Slika 10: Tip zavoda.....	45
Slika 11: Vpeljava modela E-Qalin v zavode	46
Slika 12: Vrste modelov kakovosti v zavodih.....	46
Slika 13: Ciljne skupine spremljanja zadovoljstva	47
Slika 14: Delovanje zavodov v smislu učeče se organizacije	47
Slika 15: Vključenost domov za starejše v model upravljanja kakovosti E-Qalin v letu 2011.....	48
Slika 16: Vključenost domov za starejše v standardizirano raziskavo merjenja zadovoljstva v letu 2011.....	49
Slika 17: Kazalniki spremljanja zadovoljstva.....	50
Slika 18: Standard nege in oskrbe (stanovalci)	51
Slika 19: Odnos osebja.....	53
Slika 20: Zagotavljanje zasebnosti.....	54
Slika 21: Standard nege in oskrbe (svojci).....	55
Slika 22: Vključenost svojcev v domsko dogajanje.....	56

Slika 23: Imidž doma	57
Slika 24: Sodelovanje med zaposlenimi	59
Slika 25: Klima v organizaciji	60
Slika 26: Možnost osebnega in poklicnega razvoja	61
Slika 27: Sumarno zadovoljstvo med stanovalci	63
Slika 28: Sumarno zadovoljstvo med svojci	64
Slika 29: Sumarno zadovoljstvo med zaposlenimi	65
Slika 30: Skupni stroški izobraževanja na zaposlenega	68
Slika 31: Stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan.....	69
Slika 32: Obremenitev I – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega	70
Slika 33: Obremenitev II - realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz oskrbe	71
Slika 34: Obremenitev III – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz zdravstva ...	73
Slika 35: Črpanje donacij na oskrbni dan	74
Slika 36: Koeficient celotne gospodarnosti.....	75
Slika 37: Instrumenti izvajanja spremljanja zadovoljstva.....	76
Slika 38: Načini spremljanja zadovoljstva	77

KAZALO TABEL

Tabela 2: Velikost vzorca	49
Tabela 3: Rezultat statističnega testa ANOVA (standard nege stanovalcev – model E-Qalin)	52
Tabela 4: Rezultat statističnega testa ANOVA (odnos osebja – model E-Qalin) ...	53
Tabela 5: Rezultat statističnega testa ANOVA (zagotavljanje zasebnosti – model E-Qalin)	54

Tabela 6: Rezultat statističnega testa ANOVA (standard nege po mnenju svojcev – model E-Qalin)	56
Tabela 7: Rezultat statističnega testa ANOVA (vključenost svojcev – model E-Qalin)	57
Tabela 8: Rezultat statističnega testa ANOVA (imidž doma – model E-Qalin)	58
Tabela 9: Rezultat statističnega testa ANOVA (sodelovanje med zaposlenimi – model E-Qalin)	59
Tabela 10: Rezultat statističnega testa ANOVA (klima v organizaciji – model E-Qalin)	60
Tabela 11: Rezultat statističnega testa ANOVA (možnosti osebnega in poklicnega razvoja – model E-Qalin).....	62
Tabela 12: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo stanovalcev – model E-Qalin)	63
Tabela 13: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo svojcev – model E-Qalin)	65
Tabela 14: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo zaposlenih – model E-Qalin)	66
Tabela 15: Rezultat statističnega testa ANOVA (stroški izobraževanja – model E-Qalin)	69
Tabela 16: Rezultat statističnega testa ANOVA (stroški strokovne literature – model E-Qalin)	70
Tabela 17: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih – model E-Qalin)	71
Tabela 18: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih iz oskrbe – model E-Qalin).....	72
Tabela 19: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih iz zdravstva – model E-Qalin)	73

Tabela 20: Rezultat statističnega testa ANOVA (črpanje donacij – model E-Qalin)	74
Tabela 21: Rezultat statističnega testa ANOVA (koeficient gospodarnosti – model E-Qalin)	76
Tabela 22: Test normalnosti porazdelitve (velikost glede na zaposlene in glede na stanovalce)	78
Tabela 23: Test normalnosti porazdelitve (velikost zavoda glede na zaposlene)....	78
Tabela 24: Test normalnosti porazdelitve (velikost zavoda glede na stanovalce)...	79
Tabela 25: Test homogenosti varianc in Welchov test (velikost zavoda – zaposleni)	80
Tabela 26: Test homogenosti varianc in ANOVA test (velikost zavoda – stanovalci)	80
Tabela 27: Kontingencijska tabela – tip zavoda in vpeljan model kakovosti E-Qalin..	81
Tabela 28: Hi-kvadrat test povezanosti med tipom zavoda in vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin	82
Tabela 29: Mere kontingence	82
Tabela 30: Kontingenčna tabela – tip zavoda – model kakovosti	82
Tabela 31: Hi-kvadrat test za povezanost med tipom zavoda in vpeljanim kakršnim koli drugim modelom kakovosti	83
Tabela 32: Kontingenčna tabela – delovanje kot učeča organizacija – vpeljava E-Qalin.....	84
Tabela 33: Hi-kvadrat test za povezanost med modelom E-Qalin in učečo se organizacijo.....	84

1 UVOD IN OPREDELITEV PROBLEMA

V okolju se pojavljajo vedno intenzivnejše spremembe, kot so npr. globalizacija, nove tehnologije, spremembe v vedenju potrošnikov, zato se od podjetij in tudi drugih organizacij zahtevajo novi načini odzivanja na te izzive; to pa pomeni, da se morajo tudi zaposleni vedno znova izobraževati, pridobivati znanja, veščine. V zadnjem času se postavlja v ospredje eden od pristopov, s katerim se družbe spoprijemajo s spremembami okolja – to je koncept učeče se organizacije ali *learning organization*.

Obstajajo številne opredelitve učeče se organizacije, ki jih lahko strnemo v naslednjo: to je organizacija, v kateri ljudje na vseh nivojih na različnih mestih in funkcijah, individualno in kot kolektiv nenehno skrbijo za razvoj svojih sposobnosti ter doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo (Senge, 1990).

Učeča se organizacija je močno povezana s kakovostjo in kakovost je v proizvodnih podjetjih dobro opredeljena¹, predvsem pa merljiva (standardi). Problem se pojavi pri storitvenih dejavnostih, saj se morajo izvajalci storitev nenehno ukvarjati z vrzeljo, ki nastane med pričakovanji strank in oceno dejansko opravljene storitve. Če želimo to vrzel zmanjšati, moramo dobro poznati pričakovanja strank, zato je treba izkoristiti vsak stik z njimi, da pridobimo koristne informacije (Potočnik, 2004).

V socialnovarstvenih ustanovah v Sloveniji smo se sistematičnega uvajanja kakovosti lotili šele slabih 10 let nazaj, in to s prilagoditvijo ISO-standardov na raven storitvenih dejavnosti. Leta 2004 se je v Sloveniji začel uvajati model upravljanja v smeri kakovosti za domove za starejše, varstveno delovne centre in socialnovarstvene zavode za usposabljanje, izvajalce pomoči na domu in centre za socialno delo; predstavljen je bil model upravljanja kakovosti, imenovan E-Qalin,

¹ Sistem kakovosti pomeni, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko. Kakovost se ustvarja v celotnem ciklu poslovnega procesa s skupnim sistematičnim pristopom vseh v procesu sodelujočih (Vujošević, 2000).

katerega razvoj je v okviru sklada Leonardo da Vinci² (2004–2007) podprla tudi Evropska skupnost. Je eden od modelov, ki jih je Evropska komisija, kot partnerja evropske mreže, zadolžila za nadaljnji razvoj primernih standardov in metodologij za razvoj kakovosti na socialnem področju.

Problem kakovosti se danes kaže še posebej v javnih ustanovah, zavodih, upravi, kjer so organizacije oblikovane kot stroji in tako tudi delujejo. Pomeni, da so preveč birokratizirane, zato delujejo rutinsko – na predvidljiv način. Počasi se te organizacije razvijajo v žive sisteme, ki obstajajo v širšem okolju, so kot odprti sistemi, se prilagajajo različnim okoljem, uporabnikom. Zlasti pa se v zadnjem času tudi v javnih zavodih vpeljujejo sistemi, ki bi bili sposobni takšnega učenja, kot so človeški možgani – ustvarjanje učečih se organizacij. Bistveno spoznanje teh organizacij je, da je sposobnost sistema, kako se znajti v samostojni regulaciji vedenja, odvisna od izmenjave informacij, ki vsebujejo negativne povratne informacije (Morgan, 2004).

Pomembnosti kakovostnih storitev se zaveda vsa Evropa, zato je Evropska komisija v decembru 2011 sprejela okvir za kakovost storitev splošnega pomena v Evropski uniji. Te državljanom zagotavljajo varnostno mrežo na področjih, kot so zdravstveno varstvo, oskrba starejših, varstvo otrok, pomoč invalidom in socialna stanovanja, prav tako pa imajo tudi ključno vlogo v gospodarstvu, ki temelji na znanju, na področju šol, centrov za usposabljanje in univerz. V času, ko se javni organi soočajo s potrebo po fiskalni konsolidaciji, je treba nujno vzpostaviti ustrezen okvir za zagotavljanje visokokakovostnih storitev, kolikor je mogoče na učinkovit in stroškovno učinkovit način.

² Evropska unija s svojimi skladi, programi in razpisi podeljuje nepovratna sredstva, katerih namen je izvedba projektov in dejavnosti v skladu s strateškimi usmeritvami EU. Leonardo da Vinci – usposabljanje za podjetja, izobraževalne in raziskovalne ustanove in posameznike; odgovarja na učne potrebe posameznikov in delodajalcev ter bogati ponudbo poklicnega izobraževanja in usposabljanja, podpira povezovanje socialnih partnerjev in razvoj konkurenčnosti z vlaganjem v znanje delovne sile in izvedbo evropskih politik. Vse aktivnosti podprograma so mednarodne narave (Evropska komisija, 2011).

Predsednik Barroso je dejal: »V svojih političnih smernicah v letu 2009 sem poudaril, da imajo storitve splošnega pomena ključno vlogo pri zagotavljanju socialne kohezije, prav tako pa so lahko tudi gonilo za nove vire rasti. Danes sprejeti okvir za kakovost potrjuje odločenost Evropske komisije, da bo podprla inovativne, visokokakovostne javne storitve, ki so v zdajšnji težki gospodarski situaciji še nujnejše.« (Evropska komisija, 2011).

Nujno je torej, da se predvsem na področju socialno varstvenih storitev prične z uvajanjem različnih modelov kakovosti, ki bodo med sabo primerljivi in zadostili željam uporabnikov, zaposlenih in svojcev. Ker tak model v Sloveniji že obstaja in je prilagojen ravno na raven socialnih ustanov, smo želeli preveriti, ali ga ustanove dejansko tudi izvajajo oziroma ga uporabljajo kot orodje za morebitne izboljšave storitev, ali se na podlagi uvedbe modelov kažejo razlike v kakovosti med posameznimi zavodi na nivoju opravljanja storitev. Zaradi težnje prehoda klasičnih organizacij v učeče se organizacije, nas je zanimalo tudi, ali obstajajo vzporednice med uvedbo kakovosti in učečo se organizacijo v socialno varstvenih zavodih.

Določitev kakovosti na ravni države je jasna in zakonsko določljiva. Problem se pojavi na nivoju organizacije, ko se le-ta vpraša, kaj si naši uporabniki, svojci in zaposleni postavljajo pod pojmom kakovost, kako naj jo merimo, izboljšujemo, ovrednotimo in kako se lahko zavodi med sabo primerjajo v smislu zagotavljanja poenotenega nivoja storitev.

2 NAMEN IN CILJI MAGISTRESKEGA DELA

2.1 Namen magistrskega dela

Ker se potrebe in pričakovanja pri ljudeh spreminjajo, se neprestano spreminjajo tudi kriteriji kakovosti. Namen magistrskega dela je opredelitev modela upravljanja s kakovostjo v socialno varstvenih zavodih. Raziskali bomo povezavo med modelom E-Qalin, zadovoljstvom uporabnikov ter učečo se organizacijo.

V prvem delu bomo opredelili pojem učeče se organizacije, njene značilnosti, standarde ter cilje delovanja. V nadaljevanju bomo izpostavili koncept kakovosti socialno varstvenih ustanov, sledile bodo splošne smernice E-Qalina, njegovo delovanje in cilji ter opisali proces uvajanja in izvajanja tega modela.

V raziskovalnem delu bomo ugotavljali razlike v kakovosti storitev med zavodi z vpeljanim sistemom kakovosti E-Qalin ter ostalimi zavodi, raziskovali vpliv E-Qalina na povečanje zadovoljstva uporabnikov, svojcev in zaposlenih. Zanimali nas bodo vplivi modela na kazalnike v stebru »učenje in rast«, kakšne merske instrumente za spremljanje zadovoljstva uporabljajo zavodi. V zadnjem delu raziskave bomo iskali korelacije med E-Qalinom in velikostjo zavoda, tipom zavoda ter učečo se organizacijo.

Glede na to, da so socialnovarstveni zavodi kompleksne strukture, v katerih so udeleženi stanovalci kot uporabniki in zaposleni kot izvajalci, in strukture, ki se vključujejo in sodelujejo tudi s širšim okoljem, si v današnjem času skoraj ne moremo več privoščiti, da bi delo v takšnih zavodih potekalo brez jasno začrtanih smernic.

Čeprav lahko v posameznih procesih ugotavljamo zadovoljstvo udeleženi z različnih vidikov, pa se pri analizah postavljajo vprašanja, kaj komu sploh pomeni kakovost, zadovoljstvo. Model E-Qalin za to predvideva nekaj standardiziranih vprašalnikov, ki merijo zadovoljstvo in tudi pomembnost posameznih kriterijev. Bistvena razlika je namreč med tem, kaj pričakujemo in s čim smo zadovoljni. Odgovor na to nam podajo različne primerjalne analize.

2.2 Cilji magistrskega dela

Cilji magistrske naloge v teoretičnem delu so:

- pregled relevantne literature,
- pregled raziskovalnih modelov, uporabljenih v ključnih raziskavah,
- pregled ključnih spremenljivk, vključenih v raziskave,
- pregled kritik uporabljenih metod.

Cilji empirične raziskave so naslednji:

- Ugotoviti, kako je model upravljanja s kakovostjo povezan z učečo se organizacijo.
- Ugotoviti razliko v kakovosti med zavodi, ki imajo vpeljan E-Qalin, ter zavodi, ki modela kakovosti nimajo.
- Ugotoviti, ali E-Qalin vpliva na povečanje kakovosti in s tem zadovoljstva uporabnikov, zaposlenih in okolja.
- Ugotoviti vpliv uvajanja sistema za upravljanje kakovosti (E-Qalin) na kazalnike učenje in rast ter dolgoročnost vpliva po letih.
- Ugotoviti, kako zavodi spremljajo zadovoljstvo ter rezultate uporabljajo kot instrument za upravljanje učeče se organizacije.

3 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Sodobne, učeče se družbe vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja. Vzpostavljajo spremenjene, mrežne organizacijske strukture ter nove tehnologije poslovanja, kot je tehnologija masovnega prilagajanja porabniku. Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje.

Premik k paradigmi učečega se managementa pomeni, da morajo managerji ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Vloga vrhnjega managementa v učeči se organizaciji je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo prenesti na vse člane organizacije, ob upoštevanju opolnomočenega vodenja, raznolikosti in čustev pri vodenju, organizacijske kulture in zavezanosti organizaciji, razvoja informacijske tehnologije za podporo organizacijskemu učenju ter oblikovanja ustrezne procesne organizacijske strukture. Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo vizijo učeče se organizacije, da jo razumejo ter upoštevajo pri vsakodnevnih odločitvah. S tem je zaposlenim dana večja moč pri reševanju problemov in iskanju rešitev (Dimovski, Penger, & Škerlavaj, 2007).

Organizacije, ki želijo preživeti in se soočajo z realnostjo današnjih nenehnih sprememb, morajo postopoma preiti iz klasičnih v učeče se organizacije. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti in vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja svojih zaposlenih, postajajo vse bolj konkurenčna. V vseh fazah razvoja managementa je prišlo do stopnje, ko so stroški surovin in materiala postali obvladljivi, zato je ostala še edina konkurenčna vrzel – znanje, intelektualni kapital.

Za začetnika teorije učeče se organizacije se šteje Peter Senge z objavljenim delom *The Fifth Discipline* (Peta disciplina) v letu 1990.

3.1 Sistemska ureditev učeče se organizacije

Sistemiški vidik učeče se organizacije je razviden iz dinamike, ki jo narekujeta stalno spreminjanje in napredovanje. Obravnavani koncept lahko opredelimo kot mehki pristop k spreminjanju organizacije, saj temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in transformaciji znanja ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. V bistvu gre za dinamično celoto učečih se posameznikov, ki imajo sposobnost in zmožnost samospreminjanja ter razvijanja v okolju s kontinuiteto učenja, s čimer optimalno zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve organizacijskih nosilcev interesov (Lužar, 2008).

Struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da se v organizaciji spodbujajo enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, s katerimi lahko organizacija hitreje pride do rešitev in priložnosti, se spopade s krizami ter ohranja konkurenčnost v nestanovitnem okolju (Možina, 2007). Koncept je izhodišče za razvoj posameznikov in tudi organizacije. Člani takšne organizacije neprestano ustvarjajo, usvajajo in prenašajo nove ideje ter znanje znotraj organizacije in nje. Skozi procese ustvarjajo in snujejo nove zamisli, obvladujejo teoretična znanja, pridobivajo koristne informacije, zaupajo in ustvarjalno delujejo v skupinah, zatem pa na ravni sodelavca ponotranjijo skupaj ustvarjeno znanje.

Za učečo se organizacijo je izrazito značilen prožen sistem, kar pomeni, da spodbuja avtonomno delo skupin, daje več odgovornosti posameznikom, obenem pa razvija močno integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot in način dela, ki ga sprejmejo vsi.

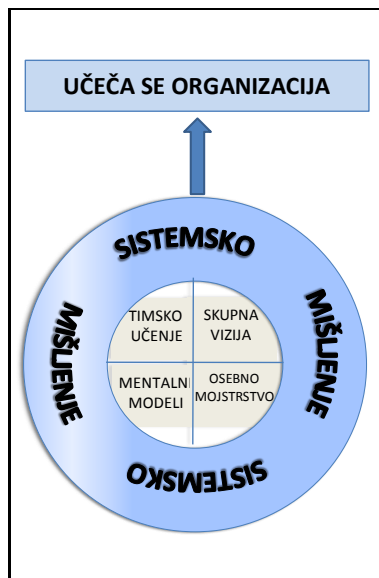
Učeča se organizacija ima v osnovi horizontalno in sploščeno strukturo. Sledi hierarhije niso prisotne, je pa prisotna decentralizacija. Le ustrezna porazdelitev zmogljivosti in nagibanje k trendu razvoja širokega razpona v organizaciji omogočata uspešno soočanje z izzivi in dolgoročni uspeh.

3.1.1 Značilnosti učeče se organizacije

Po Sengeju (1990) so učeče se organizacije tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in prilagodljive vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Sengejev model neprestanega učenja je sestavljen iz petih delnih elementov, ki poudarjajo:

- **sistemsko mišljenje;** pridobimo vpogled v procese dela in odnose med zaposlenimi ter jih spremljamo; gre za pogled na živo organizacijo, ki odreagira ob vsakršni spremembi zaradi soodvisnosti oddelkov,
- **osebno mojstrstvo;** gre za oblikovanje osebne vizije zaposlenih, razvoj objektivne osebne naravnosti,
- **mentalne modele;** zaposleni morajo razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti – vplivati na vrednote, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti,
- **skupno vizijo;** usmerja posameznike k ciljem; izjemnega pomena je, da so individualni cilji in vizija skladni z vizijo organizacije ter
- **timsko učenje;** usmerjanje celotnega tima k skupnim ciljem in viziji, temelji pa na osebnem mojstrstvu in skupni viziji (Dimovski, Penger, & Škerlavaj, 2007).

Slika 1: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Povzeto po Senge, 1990

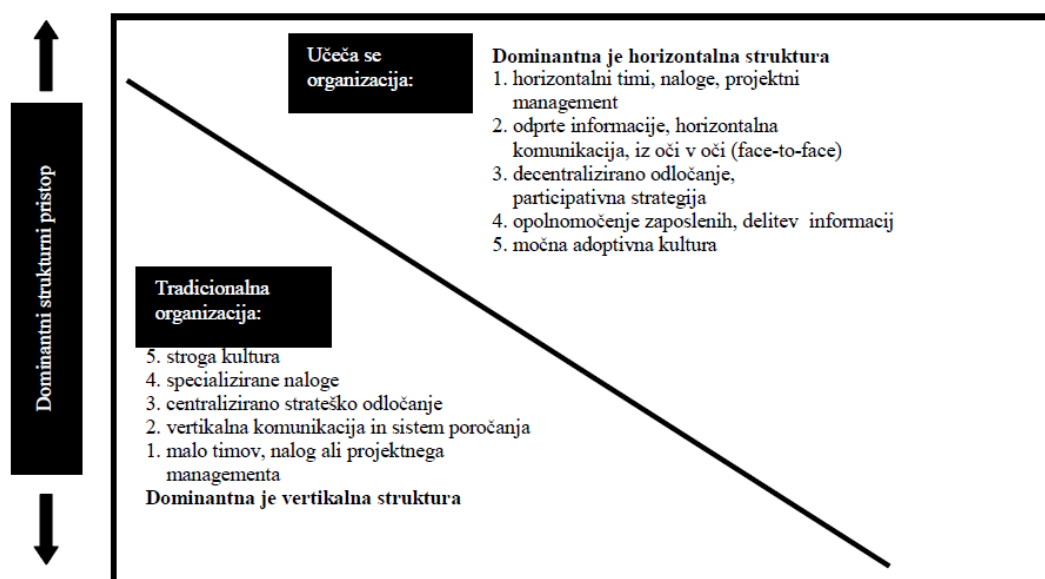
Za Sengejev model je značilno, da ga lahko uporabimo tudi v storitvenih dejavnostih, predvsem pa v socialnih ustanovah, zavodih, javni upravi. Bistvo njegovega modela je, da proučuje procese delovanja organizacij, se uči iz svojih napak, jih odpravlja in tako napreduje.

Daftov model učeče se organizacije (2001), imenovan model mreže interaktivnih elementov, pa predvideva spremembe na naslednjih področjih:

- **oblikovanje skupne vizije;** vodje morajo biti sposobni naučiti zaposlene, da skupaj oblikujejo vizijo organizacije; skupno določijo rezultate in vrednote, ki jih želijo doseči v prihodnosti; določijo jasne cilje, vizijo in poslanstvo,
- **decentralizirano odločanje in participativna strategija;** probleme rešujejo vsi, ne samo vodstvo; vsak od zaposlenih ima možnost sodelovati in usmerjati strategije, saj zaposleni sami najbolj poznajo delovne procese in postopke; zaposleni pomagajo vodstvu do pravih odločitev,

- **opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost;** zaposleni imajo več pooblastil, zadolženi so za določene naloge, kar jim daje večjo odgovornost in samostojnost,
- **timska struktura;** v timih so udeleženi vsi, ki sodelujejo v procesu, ter s svojimi raznovrstnimi idejami in predlogi soustvarjajo širše poglede na probleme; hierarhična struktura izgubi moč,
- **odprtost informacij;** zaposleni so seznanjeni z vsemi informacijami, ki se dogajajo v organizacijah in imajo tako več možnosti za sodelovanje, dajanje predlogov; seznanjeni so z realnim stanjem, zato lažje konstruktivno delujejo,
- **prilagodljiva organizacijska kultura;** predstavlja nabor ključnih vrednot posameznih članov organizacije, ceni se zavzetost k spremembam, izboljšavam in tveganju; je kot živ organizem, ki se prilagaja potrebam na trgu.

Slika 2: Daftov model učeče se organizacije



Vir: Daft & Marcic, 2004

Oba avtorja navajata skupne značilnosti učeče se organizacije: skupno vizijo, osebno mojstrstvo oz. opolnomočenje zaposlenih, timsko strukturo ter prilagodljivo organizacijsko strukturo. Senge v nadaljevanju poudarja še mentalne modele, medtem ko se Daft osredotoča še na vodenje – decentralizirano odločanje in participativno strategijo ter odprt pretok informacij.

3.1.2 Standardi delovanja učeče se organizacije

Zaradi togosti nekaterih organizacij ter nezmožnosti prilagajanja in njihovega odpiranja navzven koncept učeče se organizacije v njih ne more zaživeti. Izmed mnoge literature smo zbrali tiste gradnike, elemente učečih se organizacij, za katere menimo, da ob njihovi odsotnosti takšne organizacije ne bi mogle delovati.

Da lahko organizacije živijo, se učijo in prilagajajo, je potrebnih nekaj osnovnih pogojev:

1. **MANAGEMENT**, ki ima zastavljeno jasno vizijo organizacije, je naravnan k spremembam in učenju, spodbuja ključne vrednote pri sebi in zaposlenih ter svoje znanje širi tudi na ostale. Managerji morajo imeti sposobnost, da zaposlene motivirajo k nenehnemu učenju ter opazovanju. O problemih ne razpravljajo dolgo, ampak jih skupno hitro rešijo. Napake se ne pometajo pod preprogo, ampak se o njih odkrito diskutira, razčleni in na podlagi tega naredijo izboljšave. Management, usmerjen k učeči se organizaciji, mora vse odločitve oz. spremembe izvesti na podlagi trdnih osnov, pri tem pa upoštevati predloge s strani zaposlenih. Pomembno je, da managerji vidijo ključni kapital v človeških virih, da spodbujajo izmenjavo znanja po vsej organizaciji ter da zaposlene spodbujajo k pridobivanju novega znanja (Dimovski, Penger, & Škerlavaj, 2007).

Manager mora znati razmišljati kot mentor ali vodja tima in ne kot nadrejeni. Organizacijsko strukturo mora znati usmerjati glede na spremembe okolja, biti mora kooperativen z vsemi timi in vsakim posameznikom v organizaciji ter odločanje in deljenje nalog deliti z njimi. Zavedati se mora, da je napake treba

razkriti in jih obravnavati ter odpraviti. V veliki meri mora znati ljudi motivirati za iskanje potencialov v sebi, jih izobraževati, seznanjati z novostmi, nagraditi.

Če managerji niso sposobni prevzeti takšnega načina mišljenja in si drzniti na pota učeče se organizacije, je vsakršna možnost po uvedbi učeče se organizacije nesmiselna.

2. **STRATEŠKA³ USMERJENOST IN VIZIJA⁴** pripomore managerjem in organizaciji, da uresničijo zastavljene cilje. Vsako podjetje s svojim obstojem izpolnjuje neki namen, uresničuje neko poslanstvo, vizijo. Jasnejša kot je ta predstava osnovnega poslanstva podjetja, bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevalo in mu sledilo, hkrati pa ga bodo lahko jasneje in bolj nedvoumno uresničevali tudi zaposleni. Podjetje je prostor srečevanja, v katerega ljudje z različnimi izkušnjami prinašajo svoje vrednote, življenjske zgodbe, motive in pričakovanja. V tem mikrokozmosu se prepletajo mnogotere različne predstave, stališča in prepričanja zaposlenih, vodstva, okolja. Ne nazadnje je podjetje zapleten organizem. V njem in nanj delujejo različne sile. Nekatere so bolj očitne, druge manj, tretje komaj slutene ali prikrite. Večje kot je podjetje, bolj zapleten sistem je in več podsistemov ima, od katerih vsak deluje kot nov zapleten organizem. Podjetje je lahko tem bolj uspešno, kolikor bolje njegovi ljudje in podsistemi razumejo skupni namen celote. Ob odsotnosti takšnega skupnega razumevanja lahko počnejo stvari, za katere so sicer prepričani, da so najboljše za podjetje, a različna razumevanja vodijo v različna dejanja. Razdrobljena prizadevanja, četudi dobronamerna, ne krepijo podjetja, ampak prej slabijo njegovo moč. Podjetje je bolj uspešno, kolikor bolje pozna svoje podsisteme in ljudi. Kaj jim je pomembno, kaj cenijo, katere osebne vrednote in motive uresničujejo pri delu in kaj jim vzbuja odpore (Musek-Lešnik, 2008).

³ Strategija je dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Beseda izvira iz grških besed *stratos* (vojska) in *ago* (voditi) (Wikipedija, 2012).

⁴ Vizija podjetju odpira pot proti ključnim ciljem, brez izgubljanja dragocene energije na nekoristnih stranpoteh in za stvari, ki ovirajo pot v želeni smeri ali celo vodijo stran od nje (Musek-Lešnik, 2008).

Izjemnega pomena je torej, da so vsi zaposleni seznanjeni s strategijo in vizijo organizacije, v kateri delajo.

3. **OBLIKA ORGANIZACIJE**, ki je preprosta, s horizontalno strukturo⁵ delovanja. Na ključnih mestih je treba zagotoviti maloštevilne in razvojno naravnane kadre. Vertikalna hierarhija⁶ v teh organizacijah je sploščena in kadri na teh mestih se ukvarjajo s podpornimi funkcijami, kot so: finance, človeški viri. Horizontalne strukture organizirajo zaposlene okoli ključnih procesov v organizacijah. Organizacija je pred stalno dilemo, kako zagotoviti oblikovanje strukture, ki bo omogočala ustrezno koordinacijo ter bilanco potreb in zahtev vertikalnega obvladovanja ter horizontalne koordinacije delovanja. Vertikalno obvladovanje je povezano s cilji učinkovitosti in stabilnosti. Na drugi strani je horizontalna koordinacija povezana s cilji uspešnosti, inovativnosti in fleksibilnosti. Organizacije morajo zagotoviti usklajevanje dela zaposlenih s cilji (vodstva) organizacije in zagotoviti vrhovnemu vodstvu potrebne informacije o delovanju na nižjih ravneh organizacije. Sodobne organizacijske strukture svojo uspešnost utemeljujejo npr. na: porazdelitvi del in nalog, nižji hierarhiji, manjši uporabi predpisov in pravil, uvajanju neposredne (osebne) komunikacije, skupinskem delu in zasnovi neformalnega decentraliziranega odločanja.
4. **TIMSKO DELO** spodbuja ustvarjalnost med zaposlenimi, vendar pa je treba nameniti posebno skrb pri oblikovanju samih timov. Še posebej je potrebna previdnost, kadar so v timih posamezniki iz različnih sektorjev, celo takih, ki med seboj niso najbolj kompatibilni (npr. cilj proizvodnje je izdelati čim več izdelkov – količina; cilj službe kakovosti je plasirati čim več kakovostih izdelkov

⁵ Horizontalna struktura: omogoča organizaciji, da izboljša koordinacijo pri doseganju inovativnosti in uspešnosti delovanja. Njena uporaba omogoča izvedbo notranje diferenciacije delovanja in izboljšanje ravni odzivnosti na spremembe v okolju (Potočan, 2009).

⁶ Vertikalna struktura: na vertikalni hierarhiji temelječo delovanje je ciljno usmerjeno v doseganje učinkovitosti (prednosti: učinkovita uporaba omejeno razpoložljivih virov, specializacija, veriga ukazovanja; slabosti: omejuje fleksibilnost in inovativnost) (Potočan, 2009).

– kakovost). Pomembno je, da ustvarimo takšne pogoje delovanja tima, da svoja znanja in ideje združijo za namen izvrševanja vizije. Vsak posameznik mora razvijati svoje ideje ter tudi ideje drugih članov. Potrebna je spontana komunikacija in sodelovanje vseh članov. Zagotovljena mora biti odgovornost vseh članov tima, izogibati pa se je treba vsakršnih presojskih in ocenjevanjskih področij osebnosti članov.

5. **OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH** je v učečih se organizacijah nujen proces, saj pomaga organizacijam razvijati in ohranjati kakovostne kadre, po drugi strani pa iz zaposlenih pridobijo vse potencialne in sposobnosti. Omogoča jim eksperimentiranje, učenje in možnost ukrepanja ter odločanja v skladu s svojim znanjem. Zaposleni pridobijo pooblastila, imajo večjo moč pri odločanju, svobodo pri svojem delu. Zaposlenim ne daje samo odgovornosti ampak tudi pristojnosti, da po svojih znanjih in sposobnostih rešijo določen problem ali podajo predloge. V organizacijah se največkrat pojavlja problem, ker managerji vidijo svoje zaposlene le kot strošek. V učečih se organizacijah je treba ljudi nagraditi, jim omogočiti napredovanje, skrbeti za izobraževanje, zagotavljati varnost zaposlitve in dobre plače, razvijati sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo nenehne izboljšave, v organizacije vnašati pozitivno vzdušje. Opolnomočeni zaposleni imajo samoiniciativno večjo potrebo po uspešnosti in dokazovanju ter doseganju pozitivnih rezultatov. Vsekakor morajo biti udeleženi tudi pri postavljanju strategij in vizije organizacije, saj bodo na tak način bolj predani zastavljenim ciljem.

6. **INFORMIRANJE** je za uspeh podjetij, predvsem pa v okolju učeče se organizacije, izrednega pomena. Managerji morajo biti informirani o delovanju znotraj organizacije in tudi delovanju zunaj okolja; le tako lahko zagotavljajo konkurenčnost organizacije. Vsi, ki danes sprejemajo odločitve, jih sprejemajo na podlagi določenih informacij. Zato informacije potrebujejo management in zaposleni, še zlasti v učeči se organizaciji, saj bodo lahko zaposleni na podlagi pridobljenih informacij iskali nove ideje in zamisli. Bistvo informiranja pa je, da pridejo koristne in uporabne informacije do pravega človeka ob pravem času.

Dimovski (2007) pravi, da je informacija gorivo, ki poganja organizacijo. Različne organizacije si pomagajo na vrsto načinov, kako zagotoviti pravočasno in točno informiranje zaposlenih. V proizvodnih in storitvenih podjetjih imajo razvito vrsto informacijskih sistemov za podporo pri odločanju, spremljanju, planiranju, analiziranju in kontroliranju poslovnih procesov. In bolj kot so informacijski sistemi dostopni vsem zaposlenim, lažje se zaposleni odzivajo in prilagajajo na spremembe in napake poslovnih procesov. Organizacije se poslužujejo tudi različnih mrež, ki povezuje zaposlene znotraj posamezne zgradbe, enote, službe in omogočajo zaposlenim dostop do informacij. Intranet⁷ je v poslovnem svetu pogosto uporabljena strategija interneta za notranje povezave in obveščanja med enotami podjetja. Je odličen vir informacij za podjetje, sredstvo internega komuniciranja in orodje, ki zaposlenim pomaga pri delovnih procesih, izmenjavi internih informacij in omogoča elektronsko sodelovanje. Nekatere organizacije pa potrebujejo za samo delovanje tudi ekstranet⁸, ki omogoča dostop do ključnih partnerjev, dobaviteljev, kupcev, okolja. Gre za odpiranje organizacije navzven.

7. **TEHNOLOGIJA** običajno ni omenjena v literaturi, vezani na učečo se organizacijo, vendar menimo, da brez ustrezne tehnologije in mogoče vzpostaviti uspešne učeče se organizacije. Že v predhodnem odstavku je bila omenjena informacijska tehnologija, a pomembne so še druge tehnologije. Dejstvo je, da tehnologija ne oblikuje narave dela v celoti, ampak postavlja omejitve organizaciji dela. Tehnologija pomeni orodja in naprave, ki na podlagi inovacij lajšajo življenje in delo. Ustvarjanje, izkoriščanje in komercializacija novih

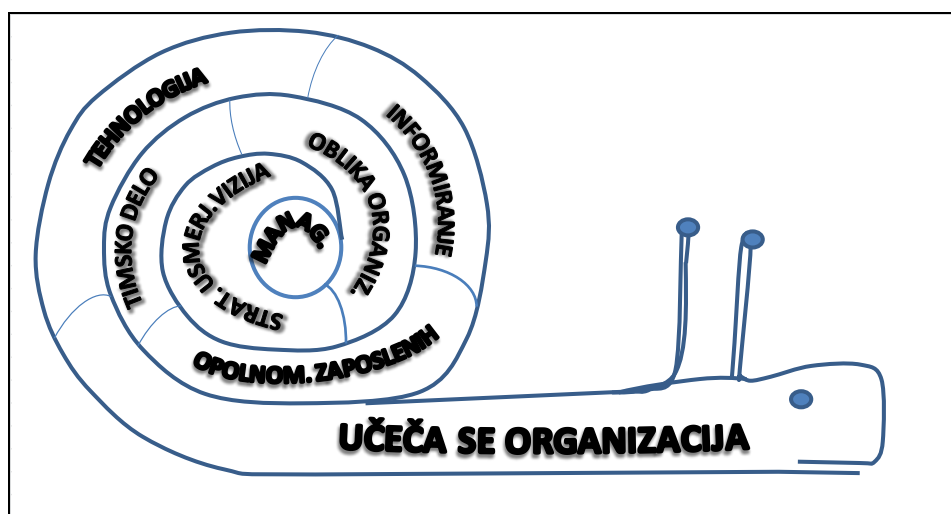
⁷ Je omejeno omrežje, dostopno le za notranjo uporabo v organizaciji in vključuje zaposlene ter zunanje sodelavce podjetja ter je z varnostnimi zaščitami ločeno od zunanjih komunikacij podjetja. Tako lahko podaja vse vrste zaupnih notranjih podatkov, pri čemer največkrat ločujemo tudi dostope do različnih ravni zaupnih vsebin zaposlenim, glede na njihovo vlogo. Običajno je za vstop v intranet vedno zahtevana prijava uporabnika, na podlagi katere so mu dostopne zanj pomembne vsebine in orodja (Wikipedija, 2012).

⁸ Pomeni dostop do vsebin za registrirane uporabnike in je pogost način zaščite ali izvajanja nadzora nad dostopom do vsebin, ki so namenjene točno določenim ciljnim skupinam (Wikipedija, 2012).

tehnologij so vitalnega pomena za konkurenčnost sodobnega gospodarstva, učeče se organizacije pa so izjemen vir novih idej, po drugi strani pa uporabnik novih tehnologij. Visokotehnološki sektorji so ključni pospeševalci gospodarske rasti, produktivnosti ter blaginje in so vir visoke dodane vrednosti. Ovsenikova in Ambrož (2000) menita, da je tehnologija kombinacija vseh virov, znanja in metod, ki ustvarjajo izdelek ali storitev, ter je osrednji dejavnik učinkovitosti in uspešnosti organizacije v postmodernem poslovnem okolju. Tehnologije so odpravile rutinska in nezanimiva dela ter omogočile kvalitetnejšo izrabo prihranjenega časa.

Standarde delovanja v učečih se organizacijah ponazarja spodnja slika.

Slika 3: Standardi delovanja učeče se organizacije



Vir: lastna slika

Pri učeči se organizaciji je značilno, da gre za proces nenehnih izboljšav, ki jih uvajamo v organizacijo počasi, načrtovano in razčlenjeno. Vsak segment predstavlja svoj proces, brez katerega drug segment ne more delovati in vsi skupaj tvorijo celoto, ki se po eni strani zaokroži, po drugi strani pa nikoli ne konča (oblika spirale). Dejstvo je, da učeča se organizacija ne bi mogla delovati brez ustreznega managementa, ki je strateško naravnani in ima jasno načrtano vizijo, obliko organizacije, ki se je sposobna hitro prilagajati, zaposlene, ki znajo timsko delovati in

so opolnomočeni posamezniki, so ustrezno informirani ter opremljeni z najnovejšo tehnologijo.

3.1.3 Cilji učeče se organizacije

Po mnenju Offermana in Gowinga (Titmus, 1989) so razlogi za potrebo po usmerjenosti k učeči se organizaciji naslednji:

- **Razvoj in ohranjanje kompetitivnosti v organizacijah;** globalni in notranji transformacijski procesi nalagajo nujnost nenehnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Zaposleni s svojim znanjem danes predstavljajo konkurenčno prednost. Tradicionalno učenje je treba nadomestiti, da lahko ujamemo korak s konkurenco. Učeča se organizacija daje možnost, da se napake ne ponavljajo, da se informacije delijo na takšen način, da le-te vplivajo na dosežke zaposlenih ter omogočajo stalen dialog med vsemi v organizaciji.
- **Racionalnejše upravljanje človeškega kapitala;** še ne dolgo tega nazaj so zaposleni podjetjem pomenili plačano delovno silo, ki uresničuje cilje vodstvenega kadra in ki pomeni predvsem strošek za organizacijo. Danes so spoznali, da s pravilnim vodenjem, izobraževanjem, opolnomočenjem postajajo zaposleni pravi kapital – človeški kapital. Drucker (1999) ugotavlja, da sta proizvodnja in gospodarska rast posledici novih modelov ter prijemov pri izobraževanju in usposabljanju delovne sile.
- **Prestrukturiranje dela;** uspešna podjetja se zavedajo, da je uspešnost odvisna od nenehnih izboljšav delovnih procesov, proizvodov oz. storitev. Pri tem morajo sodelovati vsi zaposleni, saj ti zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanja in izkušenj najboljše vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Na takšen način so zaposleni manj dovzetni za destruktivne vplive iz okolja, saj uresničujejo cilje, ki si jih sami zastavljajo, in so na opravljeno delo ponosni. Delo je zastavljeno tako, da je integrirano, vendar prožno. Organizacija je decentralizirana, spodbuja

samostojno delo skupin, daje večje odgovornosti posameznikom (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2004). Organizacije danes ne morejo preživeti brez strukturnega⁹ in socialnega spoja¹⁰ s svojim okoljem. Organizacije torej vplivajo na svoje okolje, ki v povratni zanki vpliva nanje (Ovsenik, & Ambrož, 2000).

- **Učinkovitejša raba sodobne tehnologije;** nove tehnologije prinašajo nove procese in potrebo po novem učenju. Čim hitreje se tehnologija spreminja, tem hitreje se morajo ljudje prilagoditi. Učeče se organizacije dajo s svojo razbremenitvijo klasičnega vodenja zaposlenim možnost, da sami poiščejo rešitve pri prilagajanju, izpostavijo probleme ter skupno rešujejo težave. Tehnologija je tako lahko 100-odstotno izkoriščena, zaradi inovativnosti, ki jo premorejo kadri, pa je lahko z manjšimi spremembami izkoriščena še bolj.
- **Navezovanje stika z delovnim okoljem – zadovoljstvo;** v današnjem času vsak zaposleni preživi povprečno 1/3 svojega aktivnega življenja na delovnem mestu, zato je izjemnega pomena, da se na delovnem mestu dobro počuti. Spremembe in nove tehnologije lahko zaradi potrebe po nenehnem prilagajanju povzročajo pri zaposlenih hude stresne situacije. Nenehno učenje bo organizacijam zagotovo pomagalo, da se bodo zaposleni lažje in manj stresno prilagajali ter da bodo razmišljali o delu ter v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. Zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in delom tima se povečuje tudi s skupinskim učenjem in izmenjavo izkušenj ter tudi internim komuniciranjem. V smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto in zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem in s tem tudi učinkovitosti dela na zadovoljstvo vpliva več dejavnikov: komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo v podjetju, komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci, interakcija različnih nivojev in oblik komunikacije (Možina, 2000).

⁹ Zagotavljanje materialnih virov, informacij in tehnologije.

¹⁰ Interakcija članov organizacije s člani drugih organizacij v okolju.

Pomembno je, da omogočimo pravična nagrajevanja in dobro plačano delo, vse to pa lahko zaposlenim zagotovimo, kadar je organizacija uspešna. Za to pa moramo zagotoviti tudi navedbe iz prve alineje – konkurenčnost in uspešnost.

3.2 Prehod iz klasične v učečo se organizacijo

Izzive, ki se pojavljajo organizacijam v času njihovega delovanja, morajo le-te prepoznati kot priložnosti. Spodbudijo razmišljanja o novostih, novih usmeritvah, posledično pa spreminjajo tudi vloge vseh zaposlenih. Za doseganje večje konkurenčnosti, večje delovne vneme in produktivnosti, učinkovitosti in ustvarjalnosti so potrebni novi prejemi, saj so ključnega pomena pri nadaljnjem razvoju posamezne organizacije.

Prihodnost imajo le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim sistematičnim razvojem zaposlenih (Možina, 2000).

Učeča se organizacija lahko stopa korak pred konkurenco, če zagotavlja osebni razvoj posameznika in permanentno učenje vseh zaposlenih, ki pridobivajo multidisciplinarna znanja, in se tako razlikuje od tradicionalne. Sprememba v mehkejšo organizacijsko strukturo traja več let. Začetek preobrazbe je v strategiji, saj mora biti koncept prvotno vpleten v vizijo in cilje, najprej s spremembo organizacijske kulture, struktur in delovnih procesov. Proces preobrazbe podjetja v učečo se podjetje poteka prek razvoja in spreminjanja posameznika, kar se posledično odraža v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega podjetja (Lužar, 2008).

Možina (2002) navaja pet razlogov, ki dokazujejo nujnost učeče se organizacije: konkurenčna ostrina, progresivno samospreminjanje, prilagodljivi in razmišljujoči zaposleni, razvoj zaposlenih in timsko delo.

Proces preobrazbe je zahtevna dejavnost, katere želeni rezultat je napredek in razvoj celotne organizacije, seveda ob upoštevanju, da morajo učeče se organizacije zato razviti zmožnosti, ki bi omogočile naslednje:

- pregled in predvidevanje sprememb v širšem okolju ter odkritje značilnih variacij,
- razvijanje sposobnosti izpraševanja, izziva ter spreminjanj operativnih norm in domnev,
- dovoliti pojav primerne strateškega načrta in vzorcev organizacije,
- omogočanje učenja vsem svojim članom in ob tem nenehno spreminjanje (povečevanje učne sposobnosti),
- sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje, učenje iz izkušenj, učenje od drugih ter razširjanje pridobljenega znanja (Gareth, 2004).

Na splošno je pomembno zavedanje, da problem z učenjem sploh obstaja. Zavedanje in načrtovanje je prvi korak k uspešnemu spoprijemanju s spremembami v okolju. Spremembam lahko sledijo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabiti ter ga nenehno obnavljati in dopolnjevati.

Učeča se organizacija se torej od tradicionalne razlikuje v smeri, da so v izobraževanje vključeni vsi zaposleni, ki pridobivajo multidisciplinarna znanja vseživljenjsko z zagotovitvijo kreativnosti kot primerjalne vrednosti. Način za doseganje prednosti pomeni aktivnosti na naslednjih področjih:

- sistematično iskanje in reševanje problemov,
- pridobivanje in preizkušanje novih znanj in pristopov v praksi,
- učenje na podlagi preteklih uspehov, napak in izkušenj,
- učenje iz primerov drugih, tujih izkušenj – benchmarking ter
- hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije (Brečko, 2007).

3.2.1 Spremenjena vloga managementa

Senge (1994) ugotavlja, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacije. Management je nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije. Vodilni kader mora zato spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki brez učenja bi preprosto ponavljali preteklo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno.

Management mora zato načrtno investirati v znanje in tehnologijo, spodbujati učenje in razvoj ter ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo. Manager mora biti ustvarjalen, usmerjen k zaposlenim in uporabnikom, uvajati mora ciljno vodenje, spoštovati zaposlene in jim pustiti ustvarjati.

Funkcija managerja v učeči se organizaciji je povezovalna. Imeti mora širok spekter znanj iz vseh delovnih področij v organizaciji, biti mora operativec, strateg in voditelj. Biti mora kompetenten in vzor sodelavcem, biti njihov trener in učitelj, po drugi strani pa tudi sam učenec (Lužar, 2008).

Management v učeči se organizaciji usmerja pogled predvsem na:

- **Odprtost za novo:** predpostavlja se, da managerji opustijo metodo podrobne kontrole vodenih in jo nadomestijo s skupnimi vrednotami, da ne podcenjujejo kulture drugih ljudi in organizacij, temveč sprejmejo pravilo, da njihove norme niso nujno boljše kot kultura in norme drugih.
- **Sistemsko mišljenje:** omogoča odkrivanje povezav med dogodki in podatki s poudarkom na celoti, ne le na delih. Pomemben je vpogled s široko perspektivo v celostno podobo situacije.
- **Ustvarjalnost:** managerja se kaže v osebni prilagodljivosti in pripravljenosti sprejemanja rizika.
- **Osebno učinkovitost:** privrženost učenju izhaja iz občutka osebne učinkovitosti. Ljudje s tem občutkom se zavedajo, da se morajo učiti in da se lahko učijo. So

aktivni reševalci problemov, sposobni pa so tudi predvideti prihodnje probleme organizacije.

- **Empatijo:** nanaša se na občutljivost za odnose do drugih, kar vključuje visoko stopnjo etičnosti, aktivne pripadnosti organizaciji, pripravljenost priznati pomen drugih ter sprejemati odgovornost za odnose (Lužar, 2008).

Management v klasičnih organizacijah gleda na zaposlene predvsem kot na variabilen strošek, ki ga je mogoče skoraj vedno znižati, zato so dejavnosti usmerjene v iskanje sprememb skozi tehnologijo in delovne metode. Management učeče se organizacije pa na zaposlene gleda kot vire in sodelavce na konkurenčnem trgu, zato išče predvsem načine, s katerimi pridejo do izraza: pripadnost, kompetentnost in znanje vsakega zaposlenega v smeri ciljev podjetja. Ključnega pomena je torej prehod iz »kontrolne« organizacije na organizacijo, ki temelji na pripadnosti zaposlenih.

3.2.2 Spremenjena vloga učenja zaposlenih

Za zaposlene je pomembno, da imajo pri svojem delu oporo, da se spremembe pokažejo tudi v njihovih vrednotah in pričakovanjih. Možina (2002) pravi, da mora učeča se organizacija pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje na zaposlene, poleg tega pa tudi spreminjati posameznika v smeri pridobivanja novih znanj, možnosti prilagajanja in novih dosežkov.

Pomemben koncept učeče se organizacije je tok znanja, ki ne pozna komunikacijskih ovir. V ospredju so ljudje, ki jim organizacijsko okolje in razmere dovoljujejo, da razvijajo svoje potenciale, ki jih mora organizacija znati izkoristiti sebi in posamezniku v prid, ozirajoč se na kolektivni in individualni interes.

S promocijo kulture učenja je treba prikazati drugačne, nove načine izvajanja in nakazati smernice za profesionalni in osebni razvoj. Enosmerna pot, po kateri je znanje potekalo od vrha navzdol v klasičnih organizacijah, mora biti prekinjena.

Nadomestiti jo mora vzajemni učni proces, spodbujen s strani managementa (Brečko, 2007).

Vsaka organizacija je sama po sebi »mrtva«. Oživljajo jo zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, zmožnosti in ki so motivirani za delo. Ljudje so namreč stalno gibljivo sredstvo, ki nimajo lastniških značilnosti in ne menjalne vrednosti. Uspešne organizacije se od neuspešnih ločijo po tem, da imajo v njih zaposleni najnovejša znanja in da so ga pripravljeni uporabiti v smeri zastavljenih ciljev ter načrtovanih rezultatov. Ljudi ni mogoče upravljati ampak jih je treba voditi. Ustrezno vodenje in obravnava zaposlenih omogočata prilagajanje podjetij konkurenčnim izzivom.

Učenje se v organizacijah odvija nivojsko, in sicer na področjih:

- individualnega učenja,
- učenja timov in
- učenja na ravni organizacije (Ferjan, 1999).

Učenje na ravni posameznika je osnova za učenje v organizacijah, saj posamezniki predstavljajo aktivno delovno silo, soustvarjajo cilje organizacije, vidijo lastno prihodnost in socialno varnost v organizaciji, imajo pa tudi svoj način mišljenja.

V organizacijah je zaželeno sistematično učenje zaposlenih. Pomeni, da je proces pridobivanja znanj, spretnosti, veščin in navad, načrtovan in organiziran ter ciljno naravnan. Sistematično je z vidika opravljanja nalog na delovnem mestu ugodno, da posameznik s širšo izobrazbo nastajajoče probleme obravnava s širšega vidika in pravo rešitev izbira med alternativnimi možnostmi (Mayer, 2002).

Po Mayerju (2002) je učenje v timu kritični dejavnik uspeha učeče se organizacije. Zajema spretnosti, znanja, zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini. Učenje timov je proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja dosegli skupni cilj. Pomembno je, da člani tima kot posamezniki resnično čutijo željo, da bi cilj dosegli in da ga vsi člani doživljajo kot svoj osebni cilj. Namen oblikovanja timov je doseči sinergijske učinke in usmeriti ter

izoblikovati percepcijo, ne pa povečati kapaciteto akumulacije znanja. Z razpravami in razgovori s člani tima, ki naj bi bili v znanju in osebnih značilnostih čim bolj raznoliki, iščejo pojasnila za razkorake v delovanju procesov ter iščejo skupne rešitve. S timskim učenjem in usklajenim delovanjem posamezniki ustvarjajo kolektivno znanje, oblikujejo dojemanje tima in povečujejo inovativnost. Vse to se povratno kaže v njihovem znanju in sposobnostih.

Ko proučujemo učečo se organizacijo z vidika neposrednega učenja na nivoju organizacije, ugotovimo, da le-ta sistematično podpira učenje posameznikov v smislu podpore individualnih prizadevanj posameznikov po pridobitvi več znanj in veščin, spodbuja, podpira in omogoča pa tudi učenje timov.

Drugi vidik preučevanja učenja na ravni organizacije je preučevanje povezav med osebjem. Ljudje se učijo eden od drugega, pri čemer gre za osebno rast in razvoj, učenje pa se razume v kontekstu doseganja ciljev organizacije. V procesu medsebojnega učenja osebja prihaja hkrati do neformalnih povezav med ljudmi. Učeča se organizacija posveča posebno skrb organizacijski kulturi z vidika omogočanja interpersonalnih komunikacij. Te omogočajo pretok informacij tako po horizontali kot po vertikali (Lužar, 2008).

Možina (2002) meni, da je ključni element sistematično in organizirano medsebojno sodelovanje zaposlenih, saj omogoča reševanje delovnih problemov in učinkovitejšega pridobivanja znanj, spretnosti in navad. To je torej organizirano učenje. Pri tem je naloga organizacije, da skrbi za izboljšanje pogojev učenja skozi organizirano povezovanje posameznikov, ki se učijo, in tistih, ki jih lahko učijo ter omogočijo boljši dostop do podatkov, virov znanja ter pripomočkov, ki omogočajo in olajšajo učenje.

4 KAKOVOST SOCIALNOVARSTVENIH STORITEV

O univerzalni definiciji kakovosti storitev ni enotnega mnenja, še posebej na področju socialnega varstva. Inšpektorat Republike Slovenije za delo, v okviru Socialne inšpekcije (Arnšek, 2011), navaja, da se kakovost storitev institucionalnega varstva v praksi preverja na več načinov, in sicer:

- Na državni ravni, kot: inšpekcijski nadzor s strani Socialne inšpekcije, pregledi s strani Varuha človekovih pravic, nadzor Računskega sodišča RS ter raziskave Inštituta RS za socialno varstvo.
- Na ravni izvajalca storitve: ankete o zadovoljstvu uporabnikov storitve in njihovih svojcev, analize podatkov in vsebin iz individualnih načrtov, spremljanje poti dajanja pripomb in pritožb uporabnikov, preverjanje kakovosti po modelih dobre poslovnosti.
- Na drugih ravneh: ankete združenj, manjše raziskave v okviru doktorskih, magistrskih in diplomskih nalog.

4.1 Koncepti zagotavljanja kakovosti

Kako torej opredeliti kakovost storitev? Eden od možnih pristopov je koncept *storitvenega srečanja*, tudi *trenutka resnice*. Storitveno srečanje je vsaka neposredna interakcija med ponudnikom storitve in stranko, ne glede na obliko. Ta lahko poteka po internetu, prek avtomata, telefona, pisma ali osebno. Vsakič, ko je stranka v stiku s podjetjem, ima možnost oblikovanja vtisov o storitvi in podjetju. Takšno »srečanje« ima seveda velik vpliv na strankino mnenje in oceno kakovosti izvedene storitve, merjene z izkušnjo stranke. To postavi srečanje – izpolnjevanje zahtev in pričakovanj strank v ospredje. Najenostavnejši merilnik kakovosti storitve je zadovoljstvo strank. Vrzel, ki predstavlja razliko med pričakovanji stranke ter njenim

»sprejemanjem« in oceno dejansko opravljene storitve, je za izvajalca storitve najpomembnejša. Kljub temu ne smemo pozabiti na naslednji dejstvi:

1. višja raven storitve vodi k povečanju pričakovanj in
2. če so pričakovanja višja od opravljene storitve, to še ne pomeni, da je storitev opravljena nekakovostno. Kakovost je relativna in odvisna od osebnih pričakovanj (Potočnik, 2004).

Kakovost storitve je tako funkcija vrzeli med strankinimi pričakovanji in dejansko opravljeno storitvijo. Ta pa je odvisna od številnih drugih vrzeli, kot so:

- **Vrzel pričakovanja strank – sprejemanje teh pričakovanj pri vodstvu.**
Ni nujno, da vodstvo natančno pozna pričakovanja strank, zato se pogosto čudijo nad nezadovoljstvom strank, čeprav se zaposleni za stranke zelo trudijo. Pogosto namreč spregledajo osnovno zakonitost: najprej je treba spoznati pričakovanja strank in jim nato to tudi ponuditi (ali celo malce več od tega). To vrzel lahko rešimo samo s pogovorom, raziskavo trga, anketami in analizo pritožb.
- **Vrzel podjetnikovega razumevanja pričakovanja strank – dejansko opravljena storitev.**
Čeprav so pričakovanja strank znana, to še ni zagotovilo, da bodo tudi ustrezno prenesena v izvedbo storitve. Pogosti vzroki so primanjkljaj resursov, slaba organizacija ali nezavezanost vodstva k kakovosti.
- **Vrzel specifikacije storitve – dejansko opravljena storitev.**
Ta vrzel se pojavi takrat, ko se dejansko opravljena storitev razlikuje od specifikacij, ki jih je postavilo vodstvo. Rešitev: upravljanje človeških virov.

Pozorni moramo biti tudi na to, da se lahko pričakovanja strank zelo spreminjajo in da so odvisna od prejšnjih izkušenj z enakimi ali podobnimi storitvami. Stranke imajo na podlagi izkušenj in okoliščin območje tolerance, ki predstavlja razliko med tistim, kar *lahko* ponudimo, in tistim, kar bi morali. To območje je lahko nekoliko večje pri monopolističnih ponudnikih, vsekakor pa mora biti minimalno ali nično v primeru ponujene množice alternativ za stranke (Potočnik, 2004).

Z vidika države v javnem zavodu predstavlja sistem kakovosti orodje za spoštovanje in izvajanje obstoječe zakonodaje ter konkretno in profesionalno delo z uporabniki. Problem nastane na nivoju spremljanja kakovosti posamezne ustanove, ko se izpostavi vprašanje, kaj uporabniku, zaposlenemu ali svojcu pomeni kakovost, kako naj jo merimo, načrtujemo ter kako se lahko primerjamo na nivoju kakovosti med zavodi.

Obstajajo različni modeli, s katerimi skušajo organizacije izvajati kakovostne storitve, na kratko predstavljeni v nadaljevanju.

Management celovite kakovosti - TQM¹¹ je vodstveni pristop organizacije, ki je osredotočena na kakovost in temelji na medsebojnem sodelovanju vseh zaposlenih ter je usmerjen na dolgoročen uspeh skozi zadovoljstvo uporabnikov in koristi vsej organizaciji.

Standardi ISO 9000¹² so namenjeni za kakovost organizacij in ne kakovosti proizvodov. Njihov namen je povezovati sistem managementa kakovosti s poslovnimi procesi v organizaciji. Osredotočeni so na vodenje in pomagajo izvajati dnevne aktivnosti. Lahko ga razumemo kot sestavni del TQM.

Z modelom odličnosti EFQM ne ugotavljamo samo zadovoljstva strank, ampak tudi zadovoljstvo zaposlenih in na podlagi tega tudi poslovni rezultat. Organizacija se s pomočjo tega modela samoocenjuje, kar omogoča lastno spoznavanje odličnosti poslovanja glede na usmeritve modela (odlični načrti dela, odlični rezultati, spoštovanje temeljnih načel (Marolt, & Gomišček, 2005).

¹¹ Total Quality Management

¹² ISO je kratica za organizacijo The International Organisation for Standardization, ki je leta 1987 izdal standarde pod imenom Standardi ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanja kakovosti (Marolt, & Gomišček, 2005).

Marolt in Gomišček (2005) poleg modela vrzeli navajata še tri modele za ocenjevanje kakovosti storitev na nivoju celotne organizacije, ki so najbolj poznani. **Model kakovosti storitev 4Q**, ima opredeljena štiri glavna merila, in sicer: kakovost načrtovanja storitve, kakovost realizacije storitve, kakovost realizacije ob zahtevanem času in v predvidenem roku ter kakovost medsebojnih odnosov med izvajalci in uporabniki. **Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev** temelji na ocenjevanju dejanskih rezultatov storitev, načina, kako je storitev ponujena in izvedena ter na osnovi slovesa storitvene organizacije kot celote. **Model SERVQUAL** označujeta kot najprimernejši za merjenje kakovosti storitev. S posebno lestvico, imenovano SERVQUAL, merimo uporabnikovo zadovoljstvo s sprejeto storitvijo. Z njo merimo parametre, kot so: zanesljivost storitve, pravočasnost, odzivnost, funkcionalnost, empatija, dostopnost, vljudnost, komunikativnost, imidž, ipd.

Omenjeni modeli so bolj poznani v svetu, nam najbolj poznan je ISO standard. Skupne značilnosti vseh modelov se kažejo v prizadevanjih po stalnih izboljšavah, vzajemnemu sodelovanju vseh zaposlenih ter zavedanju, da so zaposleni glavni vir zadovoljstva uporabnikov. Ključno vlogo pri vsem imajo vodstveni delavci, da pripravijo organizacijske podlage za rast in razvoj kakovosti, v prvi vrsti pri zaposlenih, ki s svojim znanjem in učenjem bogatijo storitve končnim uporabnikom.

Ugotavljamo, da je model E-Qalin eden izmed izpeljank vseh naštetih modelov kakovosti, ki jemlje glavne značilnosti ter črta vzporednice vsem modelom, z namenom oplemenitenja kakovosti v socialno varstvenih zavodih. Njegovo delovanje, cilje in značilnosti bomo predstavili v nadaljevanju.

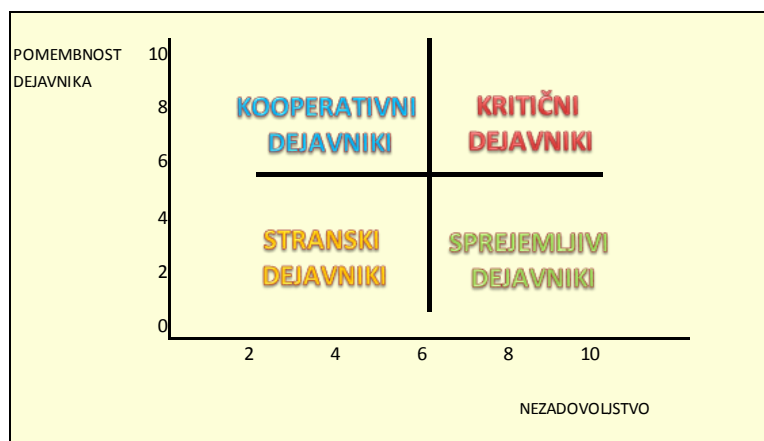
5 MODEL UPRAVLJANJA S KAKOVOSTJO E-QALIN

Glasser (1994) meni, da sta Deming¹³ in kakovost sinonima. Managerji se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si vsi ves čas želimo. In ker si jo vsi želimo, so kakovostni izdelki in storitve po sprejemljivi ceni, ki ni nujno najnižja, ključ za uspešno konkurenco vsakršne organizacije.

Kakovost v storitvenih dejavnostih, še posebej v socialnih ustanovah, kar bomo v nadaljevanju predstavili, je težko določljiv pojem.

Največjo težavo namreč povzroča vrzel med pričakovano storitvijo in zaznano storitvijo. Razumevanje te razlike je pomembno zaradi razumevanja težav, ki nastanejo pri zadovoljevanju potreb uporabnika. Ko uporabnik opredeli svoja pričakovanja na osnovi različnih dejavnikov, lahko tudi organizacija opredeli potrebne standarde zagotavljanja kakovosti (Vrban, 2007).

Slika 4: Slika vrzeli med pomembnostjo dejavnikov in nezadovoljstvom



Vir: lastni vir

¹³ William Edwards Deming (14. 10. 1900–20. 12. 1993) je bil ameriški fizik in statistik, ki je med 2. svetovno vojno izboljšal proizvodnjo v ZDA, čeprav je najbolj znan po svojem delu na Japonskem. Spada med zavzete znanstvenike, ki so svoje delo posvetili kakovosti in statistiki (Wikipedija, 2012).

Slika prikazuje soodvisnost med pomembnostjo dejavnika in zadovoljstvom oz. nezadovoljstvom.

Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo in večja pomembnost, predstavljajo **kritične dejavnike**. Pri teh dejavnikih je treba še posebej pozorno oblikovati ukrepe, saj obstaja velika verjetnost, da bi nenadne spremembe brez intenzivnega sodelovanja uporabnikov in zaposlenih povzročile negativne reakcije in povečale nezadovoljstvo. Potrebna je dodatna analiza morebitne reakcije na različne ukrepe ali vzpostavitev intenzivne dvosmerne komunikacije o teh dejavnikih in skupinska pot do kompromisnih rešitev.

Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo, vendar manjša pomembnost, so **sprejemljivi dejavniki**. Gre za običajno redke dejavnike, ki jih je treba obravnavati z enako pozornostjo, vendar ne zahtevajo takojšnje reakcije, ker niso tako pomembni.

Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in večja pomembnost, so **kooperativni dejavniki**. Pri teh dejavnikih lahko pričakujemo, da večji del uporabnikov celo čuti zadovoljstvo v zvezi z njimi, zato je smiselno predvsem izpostavljati te dejavnike pri posrednih komunikacijskih sporočilih (na primer v lokalnem okolju izpostaviti, kako je organizacija pri tem uspešna in s tem še povečamo pomembnost teh dejavnikov).

Stranski dejavniki pa so tisti, pri katerih gre za manjše nezadovoljstvo in tudi manjšo pomembnost. Gre za dejavnike, ki bistveno ne vplivajo na zadovoljstvo, vendar jih je treba previdno obravnavati, saj lahko gre za določene dejavnike, ki jim hitro naraste pomembnost, kadar so slabo zadovoljeni.

Model E-Qalin je kot sistem upravljanja s kakovostjo v socialnih organizacijah nastal najprej za domove za starejše in ima izvirno poimenovanje: European quality-improving learning in residential care homes for the elderly.

Model je razvijala ekspertna skupina, v kateri so sodelovali strokovnjaki za upravljanje s kakovostjo, izobraževalne ustanove, direktorji in drugi vodilni kadri iz domov za starejše, zastopniki poklicnih združenj, ustanovitelji domov in uporabniki.

Sodelujoče organizacije ali posamezniki so bili iz Avstrije, Slovenije, Italije, Nemčije, Luksemburga in Nizozemske. Na podoben način sta ob mednarodnem sodelovanju nastali branžni varianti E-Qalin/B (varstveno delovni centri in socialno varstveni zavodi) in E-Qalin/C (izvajalci pomoči na domu), medtem ko je E-Qalin/D (centri za socialno delo) trenutno v pilotni fazi razvoja samo v Sloveniji (Firis, 2010).

Sistem upravljanja kakovosti oz. doseganja poslovne odličnosti vključuje strukture, procese in rezultate ustanove. Kakovost vseh treh področij se preverja s pomočjo samoocenjevanja (self assessment). Da bi upravljanje s kakovostjo lahko potekalo uspešno, se mora v vsaki ustanovi ustrezno izobraziti določeno število procesnih vodij. Njihova naloga je, da v ustanovi sprožijo in vodijo oz. usmerjajo proces učenja (Firis, 2010).

E-Qalin deluje na petih področjih, in sicer z vidika:

- **stanovalecev** (sprejem v dom, transfer v zunanje ustanove, preselitev, izselitev, osebna biografija, zasebnost, oblikovanje življenja, komuniciranje, negovalni proces, medicinsko terapevtska obravnava, spremljanje umirajočih in slovo),
- **zaposlenih** (razporeditev zaposlenih, delovni čas, komuniciranje in obveščanje, sodelovanje in participacija, vzpodbuda in motivacija, izboljšanje zdravja),
- **vodstva** (politika ustanove, finančni viri, procesno vodenje, organizacija, upravljanje kadrov, vodenje zaposlenih, razvoj kadrov, kakovost, upravljanje zgradb in naprav),
- **okolja** (svojci in obiskovalci, partnerji in širša družba, delo z mediji in javnostmi, upravni organi),
- **učeče se organizacije** (učenje: iz izkušenj in od drugih, osnovno, dodatno in dopolnilno izobraževanje, praktično učenje; prenos naučenega/prepoznanega (implementacija): ravnanje z izboljšavami in pritožbami, inovacije; ocenjevanje: instrumenti za samoocenjevanje in neodvisno zunanjo presojo, refleksija in povratna informacija) (Firis, 2010).

5.1 Značilnosti E-Qalina

Za E-Qalin je značilno, da je naravnano operativno, zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. Za to so pripravljena izobraževanja, ki so povezana s samim modelom: izobraževanje za procesne vodje, izobraževanje za moderatorje in izobraževanje za naravnano na stanovalce in procese.

Vodilni delavci se pri tem modelu usposobijo za multiplikatorje pri uvajanju modela, da bi znotraj organizacije sprožili učni in razvojni proces za obvladovanje kakovosti. E-Qalin omogoča dvig kakovosti bivanja, oskrbe in nege, dela, izobraževanja, socialnih storitev in krepi zadovoljstvo pri zaposlenih. Storitve postanejo pregledne in primerljive. Pozornost se usmerja na ključne dejavnike, ki so pomembni za dobro delo (motivacija zaposlenih, pomen procesov, organizacijske kulture, vodenja, povezanosti različnih dejavnikov), omogočajo sistematičnost. Spodbuja ustanove, da gledajo naprej in se ne zadovoljijo z doseženim (proces kontinuiranih izboljšav ter trajnostni razvoj). Omogočajo tudi, da si ustanove same, glede na svojo specifičnost postavijo optimalne cilje in optimalno hitrost spreminjanja (Firis, 2010).

Največje značilnosti E-Qalina so naslednje:

- **Upoštevanje specifičnosti ustanove:** socialnih ustanov je več vrst – od centrov za socialno delo, domov za starejše, posebnih socialnovarstvenih zavodov, do varstveno delovnih centrov. Vsaka socialna ustanova ima svoje poslanstvo in vizijo delovanja in vsaka druge uporabnike (na primer: center za socialno delo dela s strankami, dom upokojencev dela s stanovalci 24 ur na dan). Model je naravnano tako, da so različice modelov prilagojene posamezni branži, kljub temu pa so končne ocene uspeha – kakovosti med sabo primerljive. In primerljive so

tudi na ravni Evrope, ne samo Slovenije. Vsaka organizacija si model zastavi po svojih zmožnostih, seveda ob upoštevanju smernic Poslovnika E- Qalin¹⁴.

- **Razvijanje ustanove:** socialne ustanove, še posebej domovi za ostarele, v današnjem času delujejo kot domovi tako imenovane »tretje generacije«¹⁵. Organizacije so hierarhično postavljene, naloge točno določene in opisane. Timskega dela je malo, saj vsak zase dobro ve, kaj je njegovo delo. Z uvajanjem E-Qalina in vključevanjem zaposlenih ter stanovalcev oziroma uporabnikov pa so se organizacije začele razvijati, spreminjati mišljenje, postopke dela, kar sovпада s »četrto generacijo«¹⁶ domov. Model spodbuja ustanove, da gledajo naprej in se ne zadovoljijo z doseženimi rezultati, ampak vstopajo v proces kontinuiranega izboljševanja. Usmerja pozornost v pomembnost procesov ter uresničuje izzive sodobnega časa: prilagodljivost in prožnost.
- **Sprožanje vzajemnega sodelovanja:** E-Qalin vključuje vsa funkcijska področja ustanov in tudi uporabnike storitev. V skupinah za samoocenjevanje so vključeni vsi oddelki in tudi uporabniki (stanovalci, svojci ali stranke). Analize procesov in struktur opravljajo zaposleni s pomočjo uporabnikov, zato prihajajo od spodaj navzgor (do vodstva). Zaposleni najbolje poznajo delovne procese, zato morajo svoje delo ocenjevati sami. Poleg tega se sproža permanentni pretok informacij

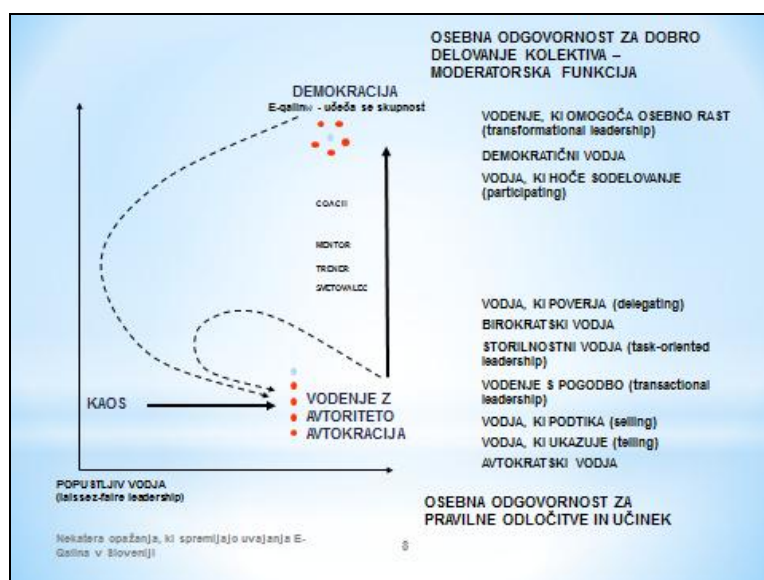
¹⁴ Poslovnik E-Qalin za slovenski trg izdaja Firis Imperl & Co. iz Rogatca. V njem je opisanih vseh 66 procesov – kriterijev ter 25 kazalnikov – rezultatov, ki jih je treba obravnavati v obdobju treh let.

¹⁵ Dmove za stare ljudi razvrščajo po generacijah, kar pomeni različne koncepte dela in s tem povezane arhitekture. Domovi 3. generacije (takih je večina slovenskih) so bili narejeni po vzoru specializiranih bolnišnic in udobnih hotelov. Za starajočega se oskrbovanca skrbi vrsta specializiranih služb od kuharsko strežnih, preko negovalnih, zdravstvenih, fizioterapevtskih, delovno terapevtskih do socialnih – kar se izraža v kadrovskih normativih in standardih (Imperl, 2012).

¹⁶ Po letu 2000 se v Evropi naglo uveljavlja arhitekturni in delovno-sožitni koncept »domov 4. generacije«. To je dom gospodinjskih skupin. Njihova glavna usmeritev je normalizacija življenja starega človeka, ki mora živeti v ustanovi (Imperl, 2012).

med zaposlenimi ter seznanjanje z delom v celotni organizaciji. Pomaga, da oddelki in funkcionalna področja najdejo v ustanovi novo vlogo.

Slika 5: Vzajemno sodelovanje in demokratično vodenje



Vir: Firis, 2010

- **Krepitev informiranosti in povratne informacije:** v skupinah se ustvarja medsebojno zaupanje, postavlja temelje skupinskega dela in omogoča sinergijo pri skupinskem delu, prispeva k oblikovanju kulture sodelovanja, povezuje vsa delovna področja, da se vidijo kot del celote, vse to pa vodi k odpravi nejasnosti in preprečevanju konfliktov (Firis, 2010).

5.2 Delovanje E-Qalina

Organizacijo razumemo kot vsoto procesov, s pomočjo katerih se dosežejo postavljeni cilji. Seveda morajo biti na razpolago tudi potrebni viri (osebje, tehnika, pripomočki, prostori ...). Vsak proces je sestavljen iz različnih med seboj prepletenih

dejavnosti, ki so vezane na različne funkcije in njihove nosilce. Konkurenčnost ustanove je odvisna od kakovosti procesov in od kakovosti njihovega povezovanja.

Za dobro delovanje organizacije je potrebno najprej določiti in glavne procese v ustanovi (povezanost z vizijo in organizacijsko kulturo). Procesi morajo biti med seboj usklajeni. Za izvajanje procesov mora biti nekdo odgovoren. Ni dovolj, če jih napišemo na papir, potem pa prepustimo izvajalcem, da jih uresničijo ali pa ne. Kakovost procesov se mora pokazati pri rezultatih (Firis, 2010).

Slika 6: Vidiki E-Qalina na področju struktur, procesov in rezultatov

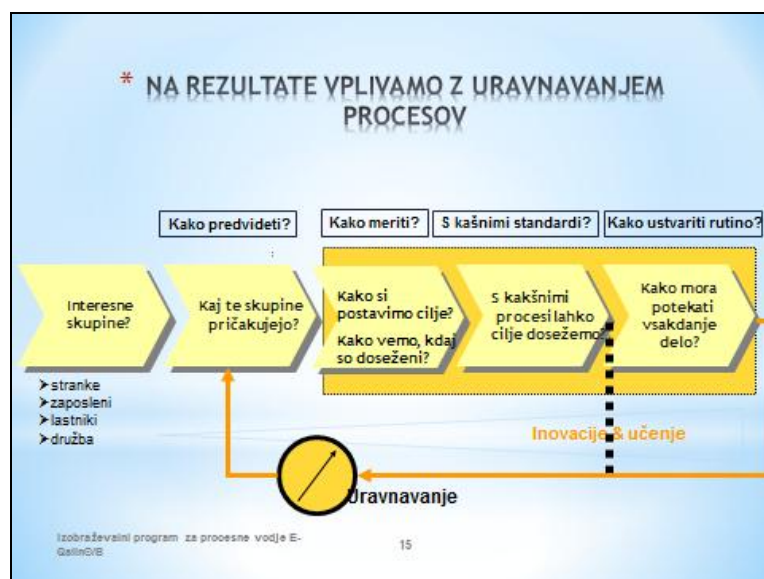


Vir: Firis, 2010.

Z vidika strukture in procesov so za uporabnika, zaposlenega in vodstvo rezultati enakovredni strukturi in procesom. Z vidika okolja imajo kot rezultat družbeni učinek, z vidika učeče se organizacije pa usmerjenost v prihodnost.

Na rezultate lahko vplivamo s podrobnim poznavanjem procesov ter njihovim uravnavanjem, kot je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Vplivanje na rezultate z uravnavanjem procesov



Vir: Firis, 2010

Da lahko uravnavamo procese v ustanovah, moramo najprej poznati interesne skupine, ki delujejo in vplivajo na posamezne delovne procese. Še posebej pomembno je poznati pričakovanja vseh vključenih interesnih skupin, saj smo že predhodno ugotovili, da se zaradi preseženih pričakovanj ter povečanega nezadovoljstva ustvarjajo vrzeli, ki v organizacije prinašajo razpoke. Določiti in predvideti je treba jasna pričakovanja in vizijo, h kateri vsi skupaj stremijo. V nadaljevanju je treba postaviti cilje, ki so sistematični, jasni in merljivi, nato pa določiti standarde in načine, kako lahko cilje uresničimo ter kakšne procese moramo vpeljati v delovanje ustanove. V tem delu so izjemnega pomena zaposleni, ki najbolj poznajo delovne procese, ter uporabniki, ki najbolj vedo, kakšna so njihova pričakovanja. Inovacije in učenje pridejo iz ljudi, ki so vključeni v procese, naloga vodstva pa je vodenje in uravnavanje delovanja ustanove z namenom zadovoljevanja uporabnikov in zaposlenih.

5.2.1 Ocenjevanje po principu PDCA/i

E-Qalin deluje na logiki ocenjevanja, in sicer po načelu PDCA, kot je ponazorjeno na spodnji sliki.

Slika 8: Ocenjevanje po načelu PDCA/i



Vir: Firis, 2010

Kriterije ocenjujemo po PDCA¹⁷/i, kjer ocenjujemo vsak korak posebej:

- načrt + vključenost,
- poskusna izvedba + vključenost,
- preverjanje + vključenost,
- prenos v prakso + vključenost.

Vključenost ima v modelu E-Qalin edinstven predznak, kar pomeni, da prav pri vsakem od naštetih korakov ugotavljamo, ali so v proces vključene ključne osebe, torej osebe, katerih določen kazalnik ali vidik se obravnava.

¹⁷ Demingov krog: plan, do, check, act (načrtuj, izvedi, preveri, uveljavi).

Prednost imajo procesi, ki so v danem trenutku najpomembnejši ali pa so tam možnosti za izboljšave največje. S spremembami na izbranih področjih se nato po modelu PDCA/i ukvarjajo strokovne – projektne skupine. Praviloma se ne ukvarjajo s celotnimi, pač pa le z delnimi procesi.

Strokovne projektne skupine v okviru E-Qalina izvajajo projekte izboljšav:

- učenje izboljševanja po PDCA/i, predvsem z vidika vključevanja ključnih skupin,
- multiplikacija znanja o posameznih procesih dela,
- učenje timskega dela.

Za vsako delo mora biti nekdo odgovoren in od vodje projektnih skupin se pričakuje:

- strateška sposobnost: dober pregled nad celoto, sposobnost obvladovanja več delnih procesov hkrati;
- socialna kompetenca ali komunikacija: sposobnost povezovanja in vodenja zaposlenih z različnih enot in vodstvenih ravni.

Procesni management je sestavljen iz osrednje skupine, ki skrbi za koordinacijo in nadzor skupin za samoocenjevanje, ki analizirajo obstoječe stanje in dajejo pobude za spremembe v prihodnje, ter projektnih skupin, ki skrbijo za izvajanje izbranih sprememb.

Znotraj modela E-Qalin se izobražujejo tudi skupine za samoocenjevanje, katerih naloga je analiza in ocena stanja ter dajanje pobud za spremembe. Skupine delujejo po načelih timskega dela in iščejo probleme in rešitve posameznih kazalnikov ter kriterijev zaradi izboljšanja kakovosti in delovanja celotne organizacije.

Skupine oziroma timi s tem pridobijo dodano vrednost:

- zblížujejo delovne skupine,
- prepoznavajo medsebojno odvisnost,
- oblikujejo kulturo sodelovanja,
- učijo se učinkovite in spoštljive komunikacije,
- dvigujejo motivacijo,
- pridobivajo občutek pomembnosti vsakega posameznika,
- opolnomočenje.

Vodstvena skupina je sestavljena iz vodilnih delovnih mest: direktor, strokovni vodja, vodja ZNE, vodja financ in računovodstva, vodja kuhinje, vodja pralnice, vodja pomoči na domu, skratka vseh vodij v organizaciji.

S področja struktur in procesov ocenjujejo naslednje: vodstvo, okolje in učeča se organizacija.

Skupine za delavce pa so sestavljene iz zaposlenih iz različnih služb. Skupine za delavce ocenjujejo kriterije in vidike s področja uporabnikov in zaposlenih. Vključeni so zaposleni iz posameznih področij, npr. zdravstveno-negovalna enota, kuhinja, pralnica, uprava, strokovne službe (povzeto po Firis, 2010).

Komunikacija od spodaj navzgor pa poteka prek delavnic E-Qalin in skupin za samoocenjevanje, kjer na svojih rednih srečanjih iščejo probleme v posameznih procesih ter podajajo konstruktivne predloge. Zaradi samostojnih timov – skupin se pogostokrat zgodi, da so pripombe kritične, celo osebno naravnane na vodstvo. Naloga vodstva je, da kljub temu pripombam prisluhne ter preceni navedene argumente ter ustrezno ukrepa v smislu izboljšanja posameznih procesov.

5.3 Cilji E-Qalina

Cilj E-Qalina je gotovo doseganje višje kakovosti ponujenih storitev, tako za uporabnike kot tudi zaposlene, saj se zavodi dobro zavedajo, da le z zadovoljnimi zaposlenimi lahko zagotovijo zadovoljstvo tudi uporabnikom. Kakovost po tem modelu je odvisna od dinamike socialnega sistema znotraj ustanove, ki temelji na sistemskem razmišljanju in dobri organizacijski kulturi.

Doseganje skupnih ciljev predpostavlja medsebojno odvisnost, saj vključuje večino delavcev in uporabnikov, ki jih na osnovi skupin za samoocenjevanje in drugih skupin povezuje.

Prava vizija se dela od spodaj navzgor, kar pomeni da ideje, načini dela, procesi izvirajo iz zaposlenih, management pa ima funkcijo vodenja vseh procesov.

Cilj E-Qalina je pridobiti »dodano vrednost«:

- zbliževanje delovnih skupin,
- prepoznavanje medsebojne odvisnosti,
- oblikovanje kulture sodelovanja,
- učenje učinkovite in spoštljive komunikacije,
- dvig motivacije,
- pridobivanje občutka pomembnosti vsakega posameznika,
- opolnomočenje zaposlenih in uporabnikov,
- možnost vpliva uporabnika na razvoj zavoda,
- zaradi prisotnosti stanovalca in svojca večja naravnost na uporabnika,
- učenje sprejemanja iniciativ zaposlenih,
- management pridobi nove poglede na problematiko in predvidevanje rešitev v organizaciji (odkrivanje slepih peg),
- možnost oblikovanja zaupanja med vodstvom in zaposlenimi (resna obravnava predlogov, povratne informacije, upoštevanje dogovorov, izpolnjevanje obljub itd.),
- učenje izboljševanja po PDCA/i predvsem z vidika vključevanja ključnih skupin,

- multiplikacija znanja o posameznih procesih dela,
- učenje timskega dela.

Model E-Qalin je naravnan na stanovalce/uporabnike in poskuša v ustanove vnesti:

- »Normalizacijo« življenja v domu za starejše (normalno vsakdanje življenje v skupnosti namesto umetnih prostočasnih dejavnosti (npr. gospodinjenje), sobna vrata so kot vrata stanovanja, vzajemnost tistega, ki pomaga, in tistega, ki pomoč sprejema, individualna pomoč po potrebi, upoštevanje različnih kulturnih in verskih potreb, partnerstvo z družinami in drugimi zunanjimi osebami, prilagoditev opreme stilu (vzorcem), ki je starejšim osebam bližji, ipd.).
- Spremljanje namesto oskrbe in nege (namesto pojma oskrbe in nege uporabljamo spremljanje, ki je obsežnejši cilj in pomeni »hoditi zraven«; zaposleni so dolžni spremljati stanovalce v težkih življenjskih situacijah, če le-ti želijo, poleg tega pa jim ponuditi oporo pri opravljanju osnovnih življenjskih opravil ter jih bodriti k samostojnosti).

Model je naravnan tudi na zaposlene:

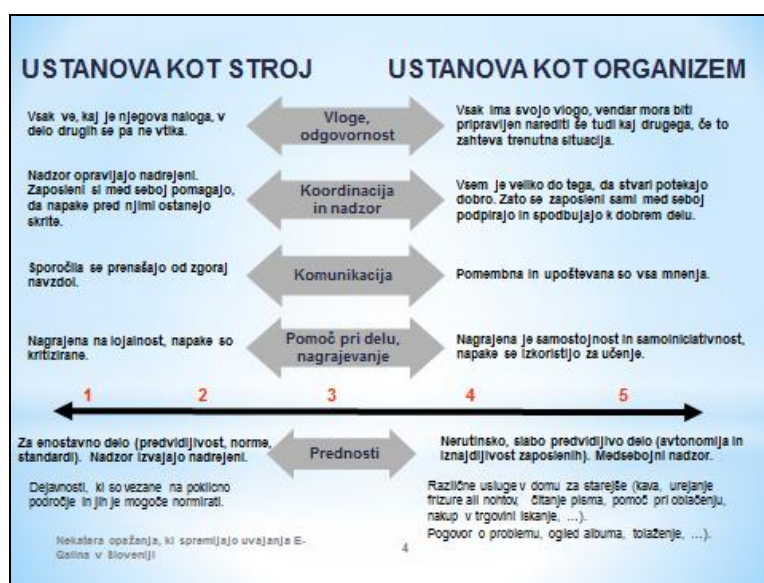
- Spremljanje potreb in zadovoljstva zaposlenih (z anketami ugotavljamo želje in potrebe zaposlenih).
- Vključenost zaposlenih v vse faze izvajanja E-Qalin (možnost sodelovanja v vseh fazah samoocenjevanja ter drugih procesih).
- Načrtno izboljševanje delovnih in organizacijskih pogojev zaposlenih.
- Aktivno vključevanje v vse dimenzije delovanja ustanove (oblikovanje vizije, strategije, spreminjanja ...).
- Pomoč posameznikom, da razvijejo svoja močna področja in da dosežejo svoje osebne cilje.

Poglavitni cilj E-Qalina pa je preoblikovanje toge, avtoritativne ustanove v prožno, učečo se organizacijo, ki se je sposobna prilagajati željam svojih uporabnikov in

zaposlenih ter posledično uveljavljati svoje konkurenčne prednosti na trgu. Zavedati se namreč moramo, da bo kakovost postala bistvena prvina organizacij, ki bodo želele uspešno vstopati na vse zahtevnejši trg.

Na spodnji sliki je prikazan razkorak med klasično, avtoritativno ustanovo ter ustanovo kot živim organizmom, sposobno prilagajati se uporabniku.

Slika 9: Razlikovanje med klasično ustanovo ter ustanovo E-Qalin



Vir: Firis, 2010.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja so postavljena skladno z namenom in cilji magistrskega dela, in sicer:

RV1: Ali obstajajo razlike med zavodi v smislu učeče se organizacije ter kakovostjo, ki imajo vpeljan E-Qalin, ter zavodi, ki tega modela nimajo?

RV2: Ali vpeljava E-Qalina vpliva na višje zadovoljstvo uporabnikov, zaposlenih ter okolja (svojcev)?

RV3: Kako vpeljava modela za spremljanje kakovosti, E-Qalin, vpliva na kazalnike v stebru učenje in rast?

RV4: Kateri merski instrumenti za spremljanje zadovoljstva in za upravljanje učeče se organizacije obstajajo in so najpogostejše uporabljeni?

RV5: Ali obstaja povezava med velikostjo zavoda (glede na število uporabnikov) in vpeljavo modela kakovosti E-Qalin?

RV6: Ali obstaja povezava med tipom zavoda (javni ali zasebni) in vpeljavo kakovosti?

RV7: Ali obstaja povezava med modelom kakovosti E-Qalin in učečo se organizacijo?

6.2 Opis metodologije dela

Raziskava se deli na tri dele glede na vir podatkov za analize, s pomočjo katerih bomo odgovorili na raziskovalna vprašanja:

1. Vir podatkov je standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva uporabnikov, zaposlenih in svojcev, ki se izvaja v ustanovah institucionalnega varstva starejših (baza 2011), Skupina FABRIKA, d. o. o. (1. in 2. raziskovalni cilj).

2. Vir podatkov so statistični kazalniki, izračunani na podlagi podatkov, ki jih ustanove socialnega varstva poročajo v obliki letnih poročil na Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (baza 2011) (3. raziskovalni cilj).

3. Vir podatkov je krajši anketni vprašalnik, ki smo ga izvedli v domovih za starejše (4., 5., 6. in 7. raziskovalni cilj).

Po pridobljenih podatkih in pregledu literature iz mednarodnih baz podatkov (CINAHL, PubMed/Medline, Cochrane, EIFL Direct, Johanna Briggs Institute) smo vnesli podatke za vire podatkov, ki jih je bilo treba zbrati in jih analizirati. Pri analizah, ki se nanašajo na sekundarne vire podatkov, je sodelovalo podjetje Skupina FABRIKA¹⁸. Pridobljene rezultate smo med seboj primerjali in jih predstavili v opisni in grafični obliki. Podatki iz raziskave so uporabljeni izključno za raziskovalne namene. Vprašalniki so bili uporabljeni prostovoljno. Zaupnost je zagotovljena.

6.2.1 Raziskovalne metode

Za prikaz pridobljenih rezultatov smo uporabili naslednje predvidene raziskovalne metode:

- metodo analize (razčlenitev raziskave),
- metodo deskripcije (opisovanje),
- metodo dedukcije (sklepanje na osnovi splošnih spoznanj),
- s pomočjo orodja programa SPSS 20.0 smo uporabili metodo analize frekvenc za preverjanje normalne porazdelitve spremenljivk, križne tabele in statistične T-teste: analizo variance za preverjanje razlik med skupinami (javni/zasebni, E-Qalin/drugi zavodi) ter nekaj drugih naprednejših statističnih analiz.

¹⁸ Podjetje Skupina FABRIKA, d. o. o., izvaja standardizirane raziskave merjenja zadovoljstva med uporabniki, svojci in zaposlenimi v domovih za starejše, med uporabniki in zaposlenimi v centrih za socialno delo, raziskave Pomoč na domu, raziskave v varstveno delovnih centrih itd. Sodelujejo pri razvoju evropskega modela kakovosti E-Qalin.

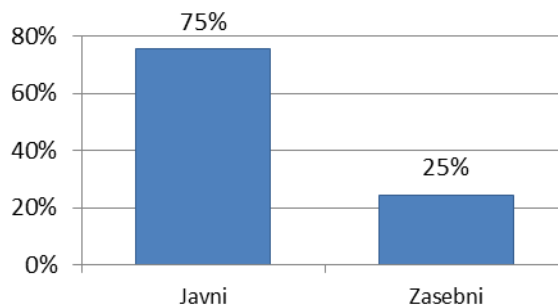
6.2.2 Raziskovalni vzorec

V skladu s postavljenimi cilji ter raziskovalnimi vprašanji, se je kot vir podatkov uporabila skupna baza vseh, ki so v okviru Standardizirane raziskave zadovoljstva od 2008-2011 odgovarjali na anketni vprašalnik, razdeljen med stanovalce, zaposlene in svojce. V osnovi gre za sekundarni vir podatkov, ki smo jih pridobili pri podjetju Skupina FABRIKA, raziskave in razvoj ter samostojno obdelali za namene magistrskega dela. Podjetje ima z vsako od v raziskavo vključenih ustanov po letni pogodbi opredeljen »sporazum«, da se podatki lahko uporabljajo v raziskovalno-razvojne analize.

Drugi vir podatkov je baza Statističnih kazalnikov, s katero razpolaga Skupnost socialnih zavodov Slovenije. V tem primeru gre za bazo, ki črpa podatke iz letnih poročil, v tabelah, ki jih ustanove institucionalnega varstva starejših vsako leto predložijo Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve. S strani Skupnosti socialnih zavodov smo pridobili soglasje za uporabo podatkov za namene raziskave ter potrebne podatke, ki smo jih uporabili za namen raziskovanja.

Dodatno smo izvedli še zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga po elektronski pošti posredovali 83 socialnovarstvenim zavodom. Odzvalo se je 62 zavodov, od tega tri četrtine javnih zavodov in četrtina zasebnikov.

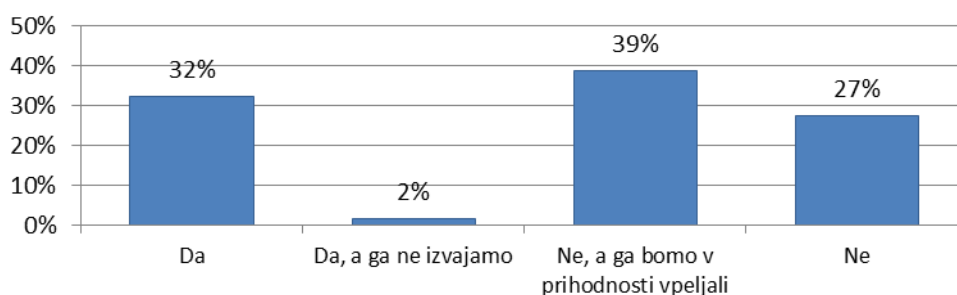
Slika 10: Tip zavoda



7 REZULTATI RAZISKAVE

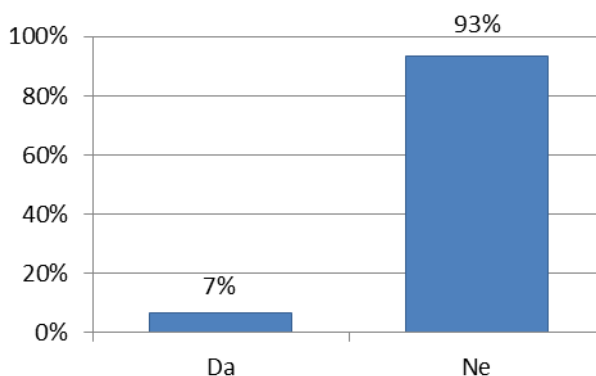
V prvem delu bomo predstavili splošne ugotovitve iz anketnega vprašalnika, ki niso neposredno vezane na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Slika 11: Vpeljava modela E-Qalin v zavode



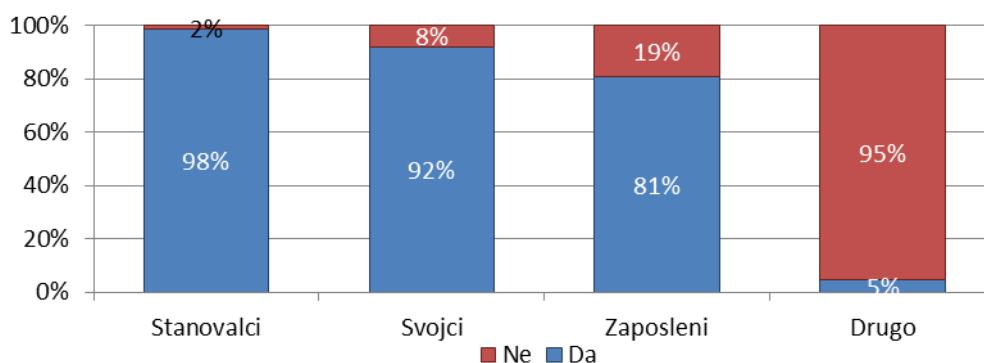
Tretjina (32 %) anketiranih zavodov ima vpeljan model kakovosti E-Qalin, dva odstotka zavodov ima vpeljanega, a ga ne izvaja. Skoraj dve petini (39 %) vprašanih zavodov E-Qalina nima, a ga bodo v prihodnosti vpeljali. Dobra četrtnina (27 %) modela kakovosti E-Qalin nima vpeljanega.

Slika 12: Vrste modelov kakovosti v zavodih



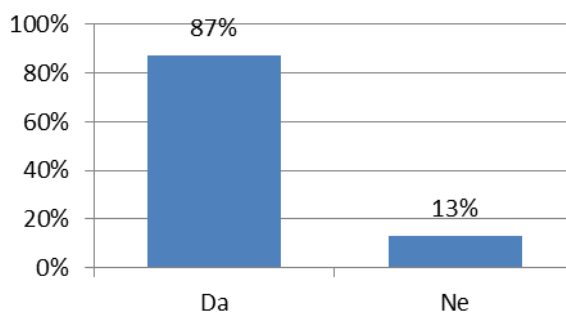
Zavode smo povprašali, če imajo vpeljan kakršen koli drug model merjenja kakovosti. Večina (93 %) vprašanih je odgovorila negativno, le sedem odstotkov je pritrdilo. Kot drug model kakovosti navajajo ISO 9001: 2008.

Slika 13: Ciljne skupine spremljanja zadovoljstva



Večina anketiranih institucij spremlja zadovoljstvo med stanovalci ter med svojci in zaposlenimi. Pet odstotkov jih navaja, da spremlja zadovoljstvo tudi na drugih ciljnih skupinah – najpogosteje med uporabniki pomoči na domu.

Slika 14: Delovanje zavodov v smislu učeče se organizacije



Na vprašanje, ali deluje njihova organizacija kot učeča se organizacija, je večina anketiranih zavodov odgovorila pritrdilno (87 %) in le dobra desetina (13 %) negativno.

7.1 Razlika v kakovosti med zavodi z vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin ter ostalimi zavodi

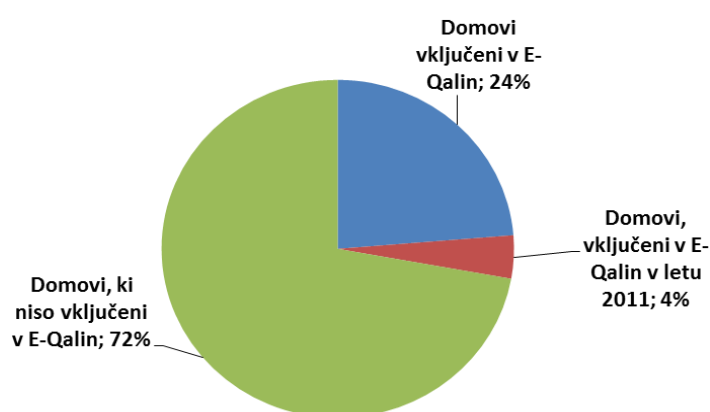
Za prvo raziskovalno vprašanje smo uporabili sekundarni vir podatkov, ki smo ga pridobili iz baze podatkov standardiziranega merjenja zadovoljstva. V raziskavi vsako leto sodelujejo zavodi, ki so vključeni v model upravljanja kakovosti E-Qalin, in zavodi, ki modela kakovosti nimajo vpeljanega.

Zavode smo razdelili na tri ključne skupine:

1. zavodi, vključeni v model upravljanja kakovosti E-Qalin,
2. zavodi, ki so se v letu 2011 vključili v model upravljanja kakovosti E-Qalin, ter
3. zavodi, ki niso vključeni v model upravljanja kakovosti E-Qalin.

Predpostavljali smo, da so zavodi, ki so vključeni v model upravljanja kakovosti, učeča se organizacija.

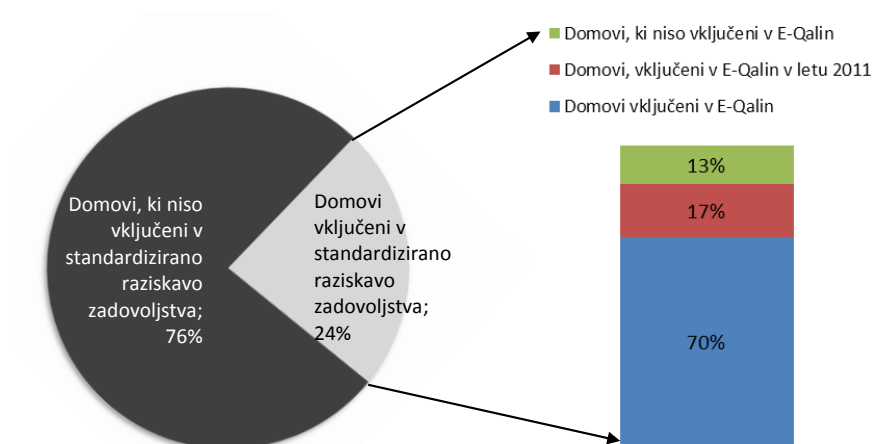
Slika 15: Vključenost domov za starejše v model upravljanja kakovosti E-Qalin v letu 2011



V letu 2011 je bilo v E-Qalin vključenih 24 odstotkov (oz. 23 zavodov) vseh slovenskih domov za starejše, 4 odstotki so se v tekočem letu vključevali v model

upravljanja kakovosti E-Qalin, medtem ko ostalih 72 odstotkov zavodov v model kakovosti ni bilo vključenih.

Slika 16: Vključenost domov za starejše v standardizirano raziskavo merjenja zadovoljstva v letu 2011



V standardizirano raziskavo zadovoljstva je bilo v letu 2011 vključenih 23 domov za starejše, kar predstavlja približno četrtno vseh zavodov. Od vključenih zavodov je največ takšnih, ki imajo v domu za starejše vpeljan model kakovosti E-Qalin (70 %), pričakovano manj pa je tistih, ki so se v letu 2011 šele vključevali v model kakovosti E-Qalin (17 %) ali pa v model niso vključeni (13 %).

Standardizirana raziskava zajema spremljanje zadovoljstva v treh ciljnih skupinah:

1. uporabniki oz. stanovalci,
2. njihovi svojci ter
3. zaposleni.

Tabela 1: Velikost vzorca

SKUPINA	VELIKOST VZORCA
stanovalci oz. uporabniki	1849
svojci	1228
zaposleni	1339

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

V letu 2011 je v raziskavi sodelovalo skupno 1849 stanovalcev domov za starejše, 1228 svojcev ter 1339 zaposlenih.

Za preučevanje drugega raziskovalnega vprašanja smo za vsako od treh ciljnih skupin izbrali tri poglobljena merjena področja, predstavljena na spodnji sliki.

Slika 17: Kazalniki spremljanja zadovoljstva

STANOVALCI	SVOJCI	ZAPOSLENI
STANDARD NEGE IN OSKRBE	STANDARD NEGE IN OSKRBE	SODELOVANJE
ODNOS OSEBJA	VKLJUČENOST SVOJCEV V DOMSKO DOGAJANJE	KLIMA V ORGANIZACIJI
ZAGOTAVLJANJE ZASEBNOSTI	IMIDŽ DOMA	MOŽNOSTI OSEBNEGA IN POKLICNEGA RAZVOJA

Za vsakega od izbranih kazalnikov je v nadaljevanju grafično in tabelarično predstavljena povprečna ocena zadovoljstva in pomembnosti na kazalniku. Izračunali smo tudi razkorak med povprečnima ocenama zadovoljstva in pomembnosti. Povprečna ocena zadovoljstva je na grafu predstavljena z modrim stolpcem, povprečna ocena pomembnosti z rdečim, razkorak pa z vijoličnim stolpcem. V tabelah so z modro obarvane najvišje povprečne ocene zadovoljstva in najnižji negativni oziroma največji pozitivni razkoraki, z rdečo barvo pa so pobarvane najnižje povprečne ocene zadovoljstva in največji negativni razkoraki.

Zadovoljstvo in pomembnost se ocenjuje na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen oziroma nepomembno, 5 pa zelo zadovoljen oziroma zelo pomembno.

Raziskovalno vprašanje

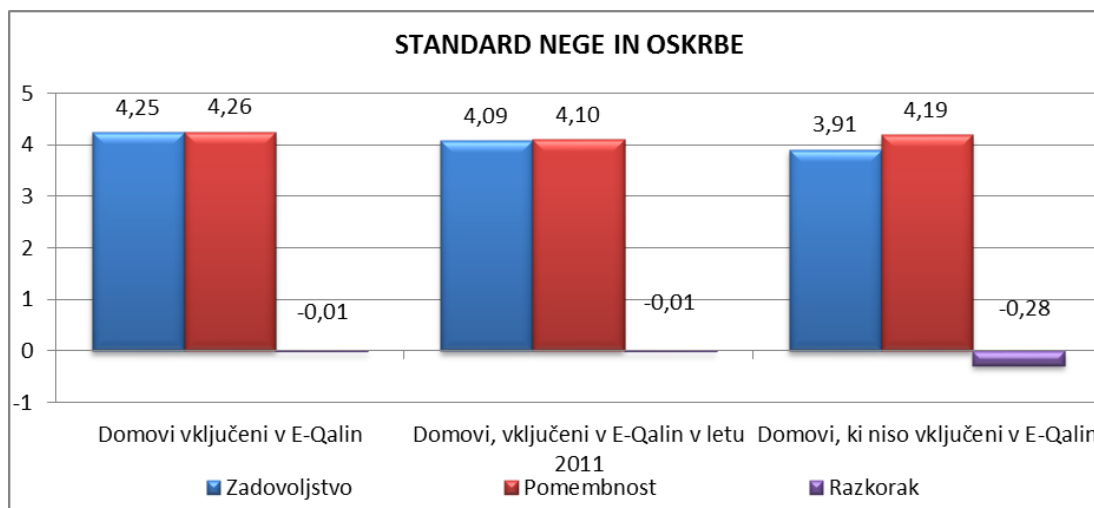
RV1: Ali obstajajo razlike med zavodi v smislu učeče se organizacije ter kakovostjo, ki imajo vpeljan E-Qalin, ter zavodi, ki tega modela nimajo?

7.1.1 Stanovalci – razlike v doživljanju kakovosti

7.1.1.1 Standard nege in oskrbe

Po pričakovanjih dosegajo domovi, ki so vključeni v E-Qalin (pred letom 2011) višje povprečne ocene zadovoljstva (4,25) in pomembnosti (4,26) na kazalniku standard nege in oskrbe. Tudi razkorak je pri njih najnižji¹⁹ (–0,01). Najnižje povprečne ocene zadovoljstva (3,91) in pomembnosti (4,19) na tem kazalniku dosegajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Tudi razkorak je pri njih največji (–0,28). Nekje na sredini (po povprečnih ocenah in razkoraku) pa so domovi, ki imajo E-Qalin vpeljan od leta 2011.

Slika 18: Standard nege in oskrbe (stanovalci)



¹⁹ Negativen razkorak kaže na to, da je povprečna ocena pomembnosti večja kot povprečna ocena zadovoljstva.

STANDARD NEGE IN OSKRBE	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,25	4,26	-0,01
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,09	4,10	-0,01
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,91	4,19	-0,28

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in kazalnikom standard nege in oskrbe **so statistično pomembne**, kar dokazuje rezultat statističnega testa ANOVA²⁰. Domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin, dosegajo višje povprečne ocene zadovoljstva in manjše negativne razkorake na tem kazalniku.

Tabela 2: Rezultat statističnega testa ANOVA (standard nege stanovalcev – model E-Qalin)

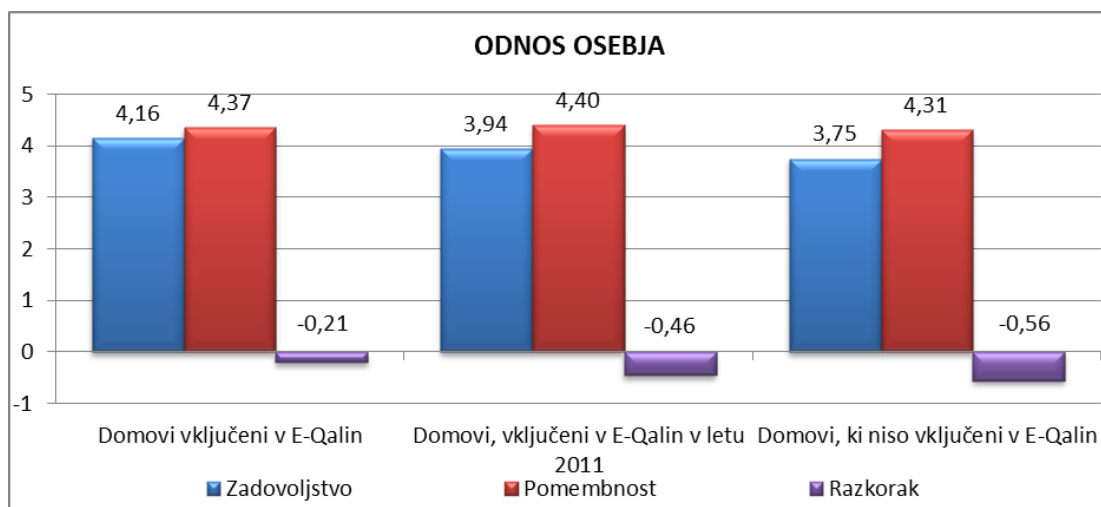
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,315	2	,157	4,418	,027
Within Groups	,641	18	,036		
Total	,956	20			

7.1.1.2 Odnos osebja

Na kazalniku odnos osebja dosegajo najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti domovi, vključeni v E-Qalin (pred letom 2011 in leta 2011). Najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti dosegajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Pri teh domovih je tudi razkorak največji (-0,56).

²⁰ S testom ANOVA ugotavljamo značilnosti razlik med spremenljivkami. Kadar je izračunana verjetnost (Sig.) manjša od 0,05, pomeni, da razlike ne nastajajo slučajno, ampak med njimi obstaja povezava.

Slika 19: Odnos osebja



ODNOS OSEBJA	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,16	4,37	-0,21
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,94	4,40	-0,46
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,75	4,31	-0,56

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in kazalnikom odnos osebja **so statistično pomembne**. Domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin, dosegajo višje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti ter manjše negativne razkorake na tem kazalniku.

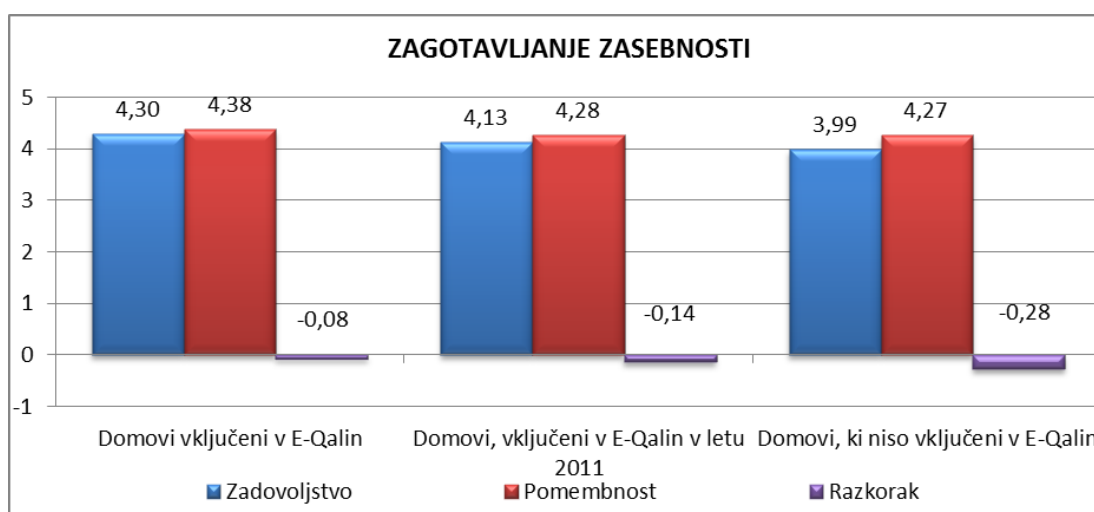
Tabela 3: Rezultat statističnega testa ANOVA (odnos osebja – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,477	2	,239	4,698	,023
Within Groups	,914	18	,051		
Total	1,391	20			

7.1.1.3 Zagotavljanje zasebnosti

Tudi na kazalniku zagotavljanje zasebnosti dosegajo najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti domovi, ki imajo vpeljan model E-Qalin, najnižje pa domovi, ki nimajo vpeljanega E-Qalina. Pri slednjih je tudi razkorak največji (–0,28).

Slika 20: Zagotavljanje zasebnosti



ZAGOTAVLJANJE ZASEBNOSTI	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,30	4,38	-0,08
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,13	4,28	-0,14
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,99	4,27	-0,28

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Vendar pa med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom zagotavljanje zasebnosti **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

Tabela 4: Rezultat statističnega testa ANOVA (zagotavljanje zasebnosti – model E-Qalin)

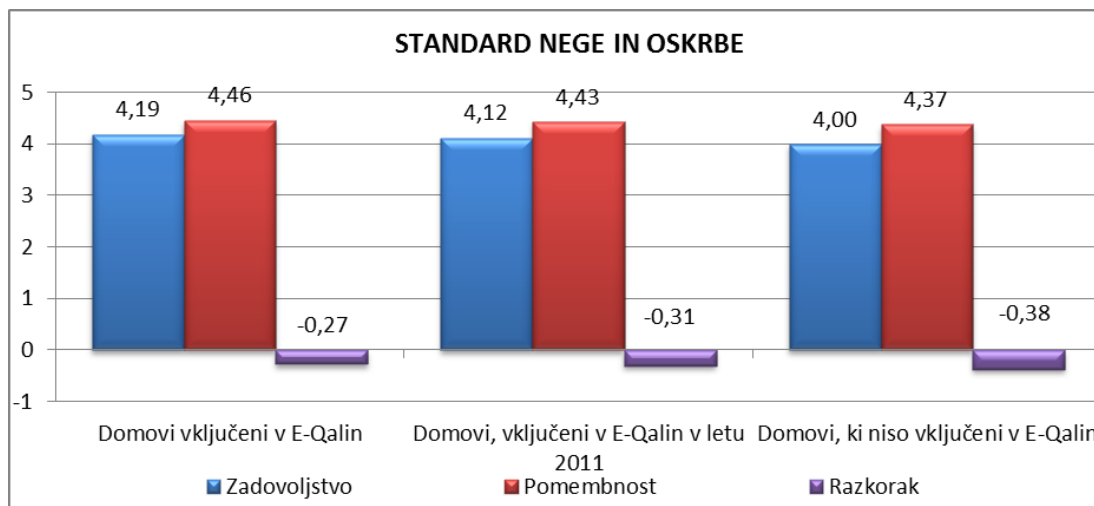
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,273	2	,136	2,869	,083
Within Groups	,855	18	,047		
Total	1,128	20			

7.1.2 Svojci – razlike v doživljanju kakovosti

7.1.2.1 Standard nege in oskrbe

Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti tudi na tem kazalniku dosegajo domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti ter največji razkorak pa imajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin.

Slika 21: Standard nege in oskrbe (svojci)



STANDARD NEGE IN OSKRBE	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,19	4,46	-0,27
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,12	4,43	-0,31
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	4,00	4,37	-0,38

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in kazalnikom standard nege in oskrbe obstajajo in **so statistično pomembne**. Domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin, dosegajo višje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti ter manjše negativne razkorake na tem kazalniku.

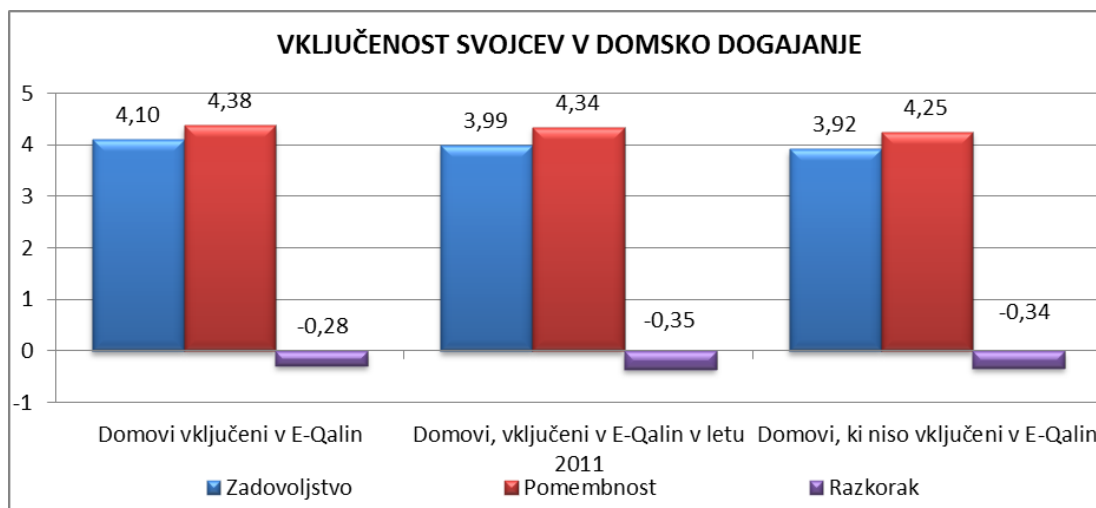
Tabela 5: Rezultat statističnega testa ANOVA (standard nege po mnenju svojcev – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,095	2	,047	5,462	,015
Within Groups	,147	17	,009		
Total	,242	19			

7.1.2.2 Vključenost svojcev v domsko dogajanje

Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti dosegajo domovi, ki so vključeni v E-Qalin. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pa imajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Zanimivo pri tem kazalniku je to, da so glede na razkorak domovi med sabo dokaj izenačeni. Največji razkorak dosegajo celo domovi, ki so lani vpeljali E-Qalin.

Slika 22: Vključenost svojcev v domsko dogajanje



VKLJUČENOST SVOJCEV V DOMSKO DOGAJANJE

	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,10	4,38	-0,28
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,99	4,34	-0,35
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,92	4,25	-0,34

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom vključenost svojcev v domsko dogajanje pričakovano glede na zgornji graf in tabelo 7 **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

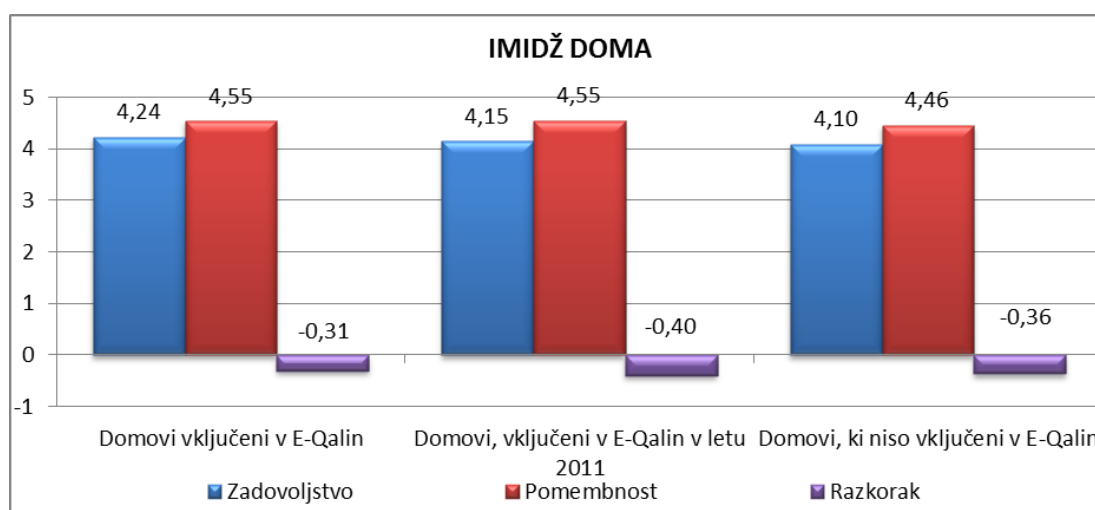
Tabela 6: Rezultat statističnega testa ANOVA (vključenost svojcev – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,104	2	,052	3,396	,057
Within Groups	,260	17	,015		
Total	,363	19			

7.1.2.3 Imidž doma

Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pri kazalniku imidž doma imajo domovi, ki so vključeni v E-Qalin. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pa imajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Glede na razkorak so domovi spet dokaj izenačeni. Največji negativen razkorak imajo domovi, ki so se vključili v E-Qalin šele leta 2011.

Slika 23: Imidž doma



IMIDŽ DOMA	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,24	4,55	–0,31
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,15	4,55	–0,40
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	4,10	4,46	–0,36

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom imidž doma **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

Tabela 7: Rezultat statističnega testa ANOVA (imidž doma – model E-Qalin)

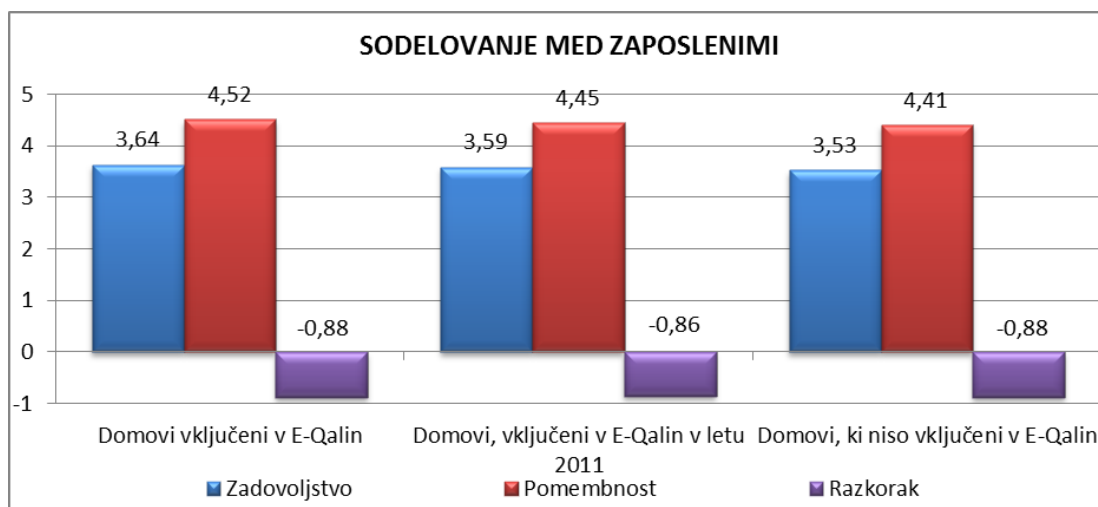
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,057	2	,028	1,212	,322
Within Groups	,396	17	,023		
Total	,453	19			

7.1.3 Zaposleni – razlike v doživljanju kakovosti

7.1.3.1 Sodelovanje med zaposlenimi

Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti dosegajo domovi, ki so vključeni v model E-Qalin, najnižje pa domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Glede vrednosti razkorakov so domovi med sabo izenačeni. Največji negativen razkorak (–0,88) imajo domovi, ki so vključeni v E-Qalin pred letom 2011, in domovi, ki niso vključeni v E-Qalin.

Slika 24: Sodelovanje med zaposlenimi



SODELOVANJE MED ZAPOSLENIMI	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	3,64	4,52	-0,88
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,59	4,45	-0,86
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,53	4,41	-0,88

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom sodelovanje med zaposlenimi **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

Tabela 8: Rezultat statističnega testa ANOVA (sodelovanje med zaposlenimi – model E-Qalin)

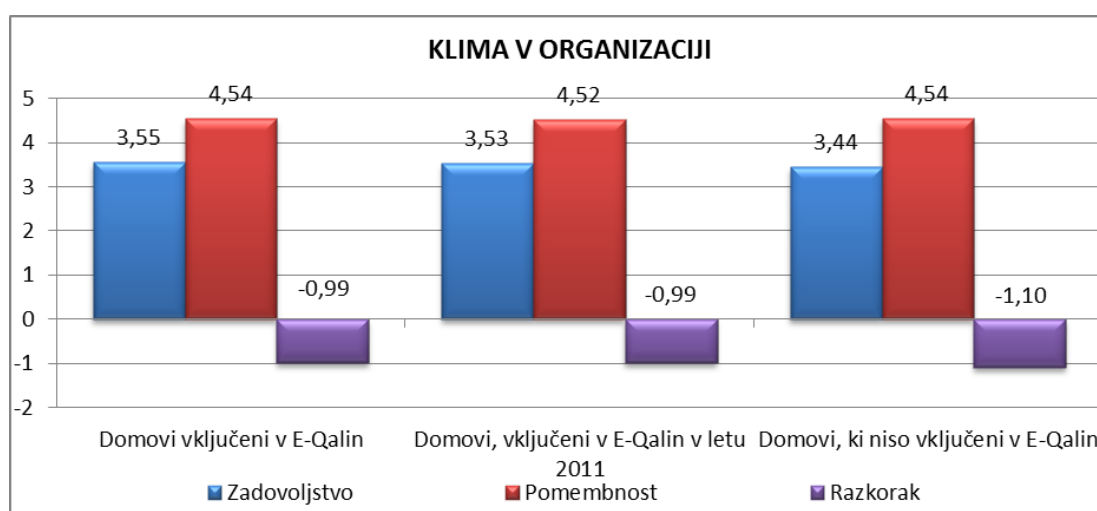
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,046	2	,023	,381	,689
Within Groups	1,024	17	,060		
Total	1,070	19			

7.1.3.2 Klima v organizaciji

Pri kazalniku klima v organizaciji dosegajo najvišje povprečne ocene zadovoljstva domovi, ki so vključeni v E-Qalin. Vsi domovi, ne glede na to, ali imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin ali ne, imajo visoke negativne razkorake. Le-ti kažejo na to,

da so povprečne ocene pomembnosti za eno oceno večje od povprečne ocene zadovoljstva. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva pa dosegajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Glede na povprečno oceno pomembnosti so domovi med sabo dokaj izenačeni.

Slika 25: Klima v organizaciji



KLIMA V ORGANIZACIJI	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	3,55	4,54	-0,99
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,53	4,52	-0,99
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,44	4,54	-1,10

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom klima v organizaciji pričakovano **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

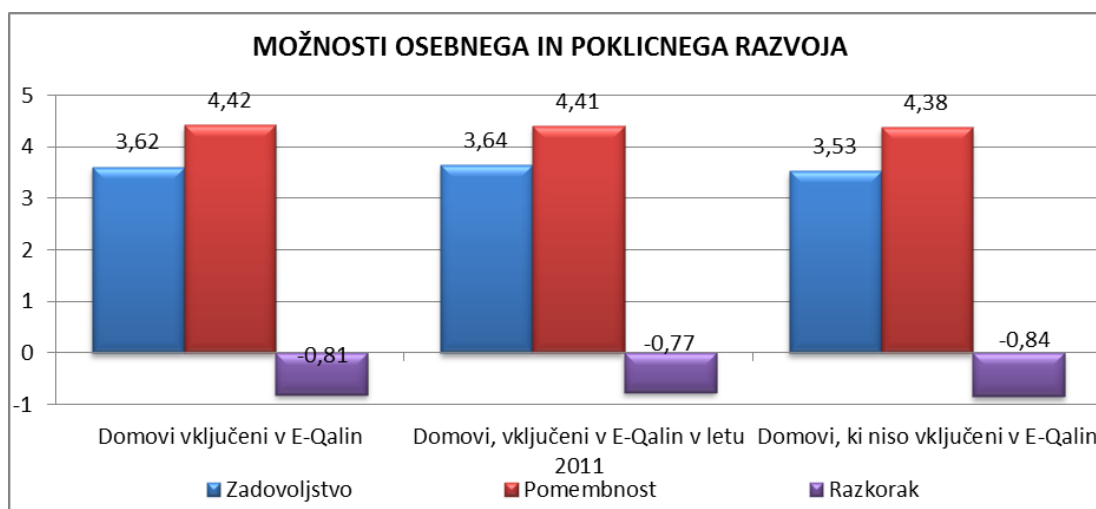
Tabela 9: Rezultat statističnega testa ANOVA (klima v organizaciji – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Betw een Groups	,044	2	,022	,382	,689
Within Groups	,985	17	,058		
Total	1,029	19			

7.1.3.3 Možnost osebnega in poklicnega razvoja

Povprečna ocena zadovoljstva in pomembnosti je največja pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin, in najnižja pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin. Vsi domovi imajo na tem kazalniku dokaj izenačen in dokaj velik negativen razkorak. Največji razkorak imajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin.

Slika 26: Možnost osebnega in poklicnega razvoja



MOŽNOSTI POKLICNEGA RAZVOJA	OSEBNEGA IN		
	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	3,62	4,42	-0,81
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,64	4,41	-0,77
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,53	4,38	-0,84

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Med vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin in kazalnikom možnosti osebnega in poklicnega razvoja **ne obstaja** statistično pomembna povezava.

Tabela 10: Rezultat statističnega testa ANOVA (možnosti osebnega in poklicnega razvoja – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,026	2	,013	,204	,818
Within Groups	1,074	17	,063		
Total	1,100	19			

7.2 Vpliv E-Qalina na povečanje zadovoljstva

Raziskovalno vprašanje

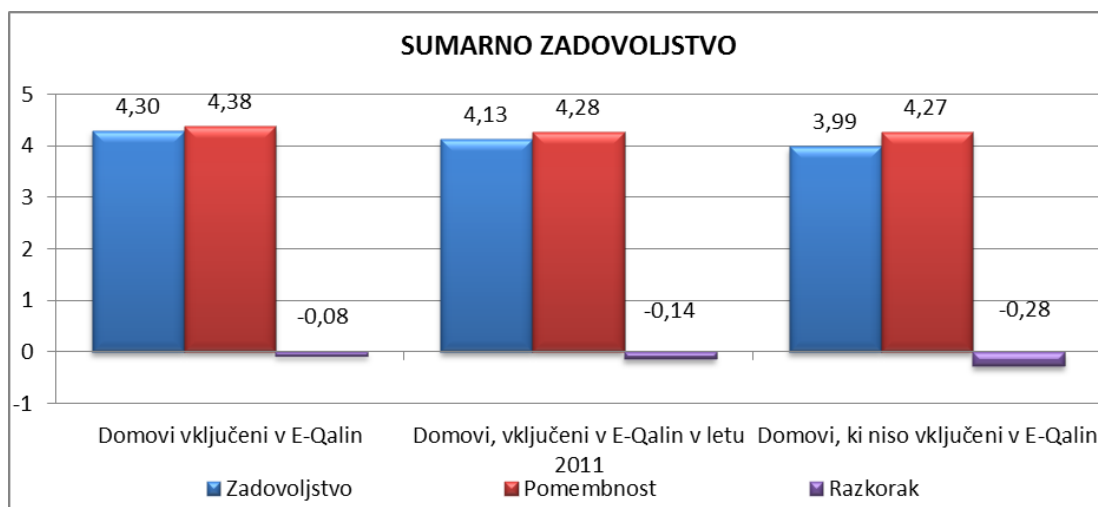
RV2: Ali vpeljava E-Qalina vpliva na višje zadovoljstvo uporabnikov, zaposlenih ter okolja (svojcev)?

7.2.1 Sumarno zadovoljstvo med stanovalci

Sumarno zadovoljstvo med stanovalci je izračunano iz vseh kazalnikov s področja zadovoljstva stanovalcev²¹, ki jih merijo v raziskavi zadovoljstva v Skupini FABRIKA. Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pri sumarnem zadovoljstvu med stanovalci dosegajo domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pa dosegajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Le-ti imajo tudi največje negativne razkorake.

²¹ Kazalniki sumarnega zadovoljstva stanovalcev: standard nege in oskrbe, ponudba dodatnih dejavnosti, komunikacija, avtonomija, potek dneva, upoštevanje želja pri negi in oskrbi ter zasebnost.

Slika 27: Sumarno zadovoljstvo med stanovalci



SUMARNO ZADOVOLJSTVO	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,23	4,18	0,04
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,04	4,08	-0,04
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,88	4,11	-0,24

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in sumarnim zadovoljstvom med stanovalci **so statistično pomembne**. Domovi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin, dosegajo višje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti ter nižje negativne razkorake pri sumarnem zadovoljstvu med stanovalci.

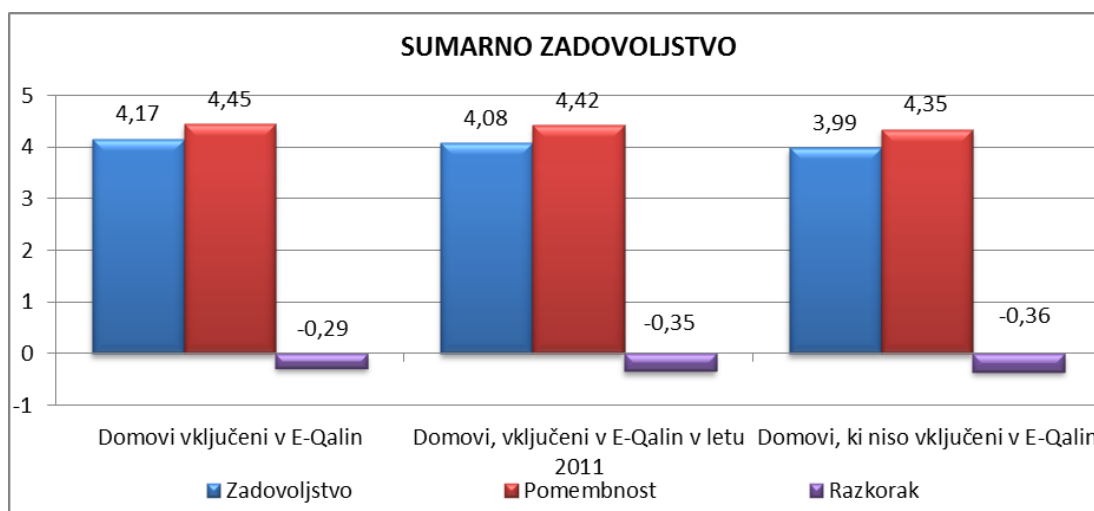
Tabela 11: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo stanovalcev – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,360	2	,180	4,382	,028
Within Groups	,739	18	,041		
Total	1,099	20			

7.2.2 Sumarno zadovoljstvo med svojci

Sumarno zadovoljstvo med svojci je izračunano iz vseh kazalnikov s področja zadovoljstva svojcev²², ki jih merijo v raziskavi zadovoljstva v Skupini FABRIKA. Tudi pri zadovoljstvu svojcev dosegajo najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti domovi, ki so vključeni v E-Qalin, najnižje pa domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Glede na razkorak so domovi, ki so vpeljali model E-Qalin leta 2011, in domovi, ki niso vključeni v E-Qalin, izenačeni.

Slika 28: Sumarno zadovoljstvo med svojci



SUMARNO ZADOVOLJSTVO	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	4,17	4,45	-0,29
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	4,08	4,42	-0,35
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,99	4,35	-0,36

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in sumarnim zadovoljstvom med svojci **niso** statistično pomembne.

²² Kazalniki sumarnega zadovoljstva svojcev: standard nege in oskrbe, vključenost in imdiž doma.

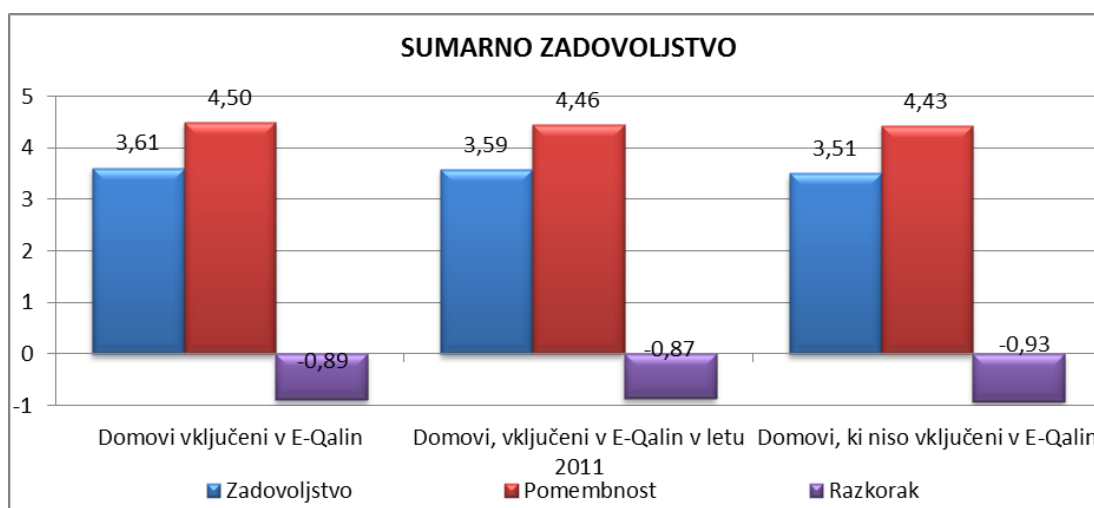
Tabela 12: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo svojcev – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,085	2	,042	3,497	,053
Within Groups	,206	17	,012		
Total	,290	19			

7.2.3 Sumarno zadovoljstvo med zaposlenimi

Sumarno zadovoljstvo med zaposlenimi je izračunano iz vseh kazalnikov s področja zadovoljstva zaposlenih²³, ki se merijo v raziskavi zadovoljstva v Skupini FABRIKA. Najvišje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pri sumarnem zadovoljstvu zaposlenih dosegajo domovi, ki so vključeni v E-Qalin, najnižje povprečne ocene zadovoljstva in pomembnosti pa navajajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin. Vsi domovi imajo visok negativen razkorak, največjega imajo domovi, ki niso vključeni v E-Qalin.

Slika 29: Sumarno zadovoljstvo med zaposlenimi



²³ Kazalniki sumarnega zadovoljstva zaposlenih: interdisciplinarno sodelovanje, klima v organizaciji ter možnost osebnega in poklicnega razvoja.

SUMARNO ZADOVOLJSTVO	Zadovoljstvo	Pomembnost	Razkorak
Domovi, vključeni v E-Qalin	3,61	4,50	-0,89
Domovi, vključeni v E-Qalin v letu 2011	3,59	4,46	-0,87
Domovi, ki niso vključeni v E-Qalin	3,51	4,43	-0,93

Vir: Standardizirana raziskava merjenja zadovoljstva 2011, Skupina FABRIKA, d. o. o.

Razlike med domovi in sumarnim zadovoljstvom med zaposlenimi **niso** statistično pomembne.

Tabela 13: Rezultat statističnega testa ANOVA (zadovoljstvo zaposlenih – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,038	2	,019	,318	,732
Within Groups	1,015	17	,060		
Total	1,053	19			

7.3 Vpliv modela E-Qalin na kazalnike v stebru učenje in rast

Raziskovalno vprašanje

RV3: Kako vpeljava modela za spremljanje kakovosti, E-Qalin, vpliva na kazalnike v stebru učenje in rast?

Vir podatkov je baza 2011 – statistični kazalniki, izračunani na podlagi podatkov, ki jih ustanove socialnega varstva poročajo v obliki letnih poročil²⁴ na Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Individualni statistični kazalniki predstavljajo nabor izvedenih spremenljivk, izračunanih na osnovi podatkov, ki jih izvajalci institucionalnega varstva starejših in

²⁴ Obrazec SOC.

odraslih s posebnimi potrebami sistematično že zbirajo. Namen individualnih statističnih kazalnikov je podpora ustanovam pri poslovnih odločitvah.

Sam nabor obsega 52 kazalnikov, razdeljenih v štiri stebre: steber poslovna uspešnost, procesi, odjemalci ter učenje in rast.

Pri tem se za zdaj večina kazalnikov nanaša na prva dva stebra, manj pa na mehkejša podatke, ki so potrebni za opredelitev in sestavo kazalnikov odjemalcev ali učenja in rasti. Obseg vira podatkov za omenjena stebra je omejen, saj take vrste podatki še nimajo razvitega modela sistematičnega zbiranja podatkov, vendar pa bosta v bodoče trud in težnja usmerjena tudi v vključitev bolj subjektivnih podatkov ter vpeljava standardiziranih procesov pridobivanja podatkov in njihovega vrednotenja.

V okviru stebra **UČENJE IN RAST** smo izbrali 7 kazalnikov:

1. Skupni stroški izobraževanja na zaposlenega
2. Stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan
3. Obremenitev I (oskrbni dnevi na zaposlenega)
4. Obremenitev II (oskrbni dnevi na zaposlenega v oskrbi)
5. Obremenitev II (oskrbni dnevi na zaposlenega v zdravstvu)
6. Črpanje donacij na oskrbni dan
7. Koeficient celotne gospodarnosti

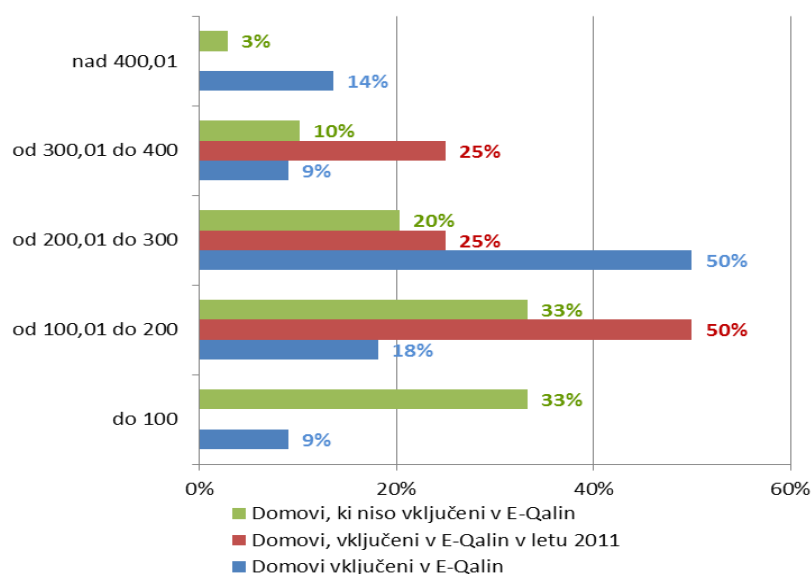
Kriterij za izbiro kazalnikov je bil predvsem sistematičnost zbiranja podatkov, saj nam le enotna metodologija omogoča neposredno primerjavo med domovi za starejše. Opis vsakega kazalnika posebej sledi v nadaljevanju.

7.3.1 Skupni stroški izobraževanja na zaposlenega

Skupni stroški izobraževanja (dnevnice, prevozi, kotizacije in drugi neposredni stroški izobraževanja) na zaposlenega izražajo raven vlaganja v izobraževanje kadra

(pri tem niso upoštevani zaposleni iz tržnih dejavnosti in pomoči na domu, temveč celotna oskrba in zdravstvo). Merska enota predstavlja *povprečen znesek, investiran v izobraževanja na zaposlenega (upoštevani neposredni stroški, prevozi in nočitve)* v evrih.

Slika 30: Skupni stroški izobraževanja na zaposlenega



Največ domov (polovica), vključenih v E-Qalin v letu 2011 nameni za izobraževanje zaposlenih od 100,01 do 200 evrov. Pri domovih, ki so se v E-Qalin vključili pred letom 2011, je ta znesek nekoliko višji – največ (polovica) jih za izobraževanje zaposlenih nameni od 200,01 do 300 evrov. Domovi, ki v E-Qalin niso vključeni, namenijo za izobraževanje svojih zaposlenih nekoliko manj denarja. Razlike med njimi in kazalnikom obstajajo in **so statistično pomembne**, saj je Sig. manjša od 0,05. Domovi, ki imajo vpeljan model E-Qalin, namenijo več sredstev za izobraževanje zaposlenih.

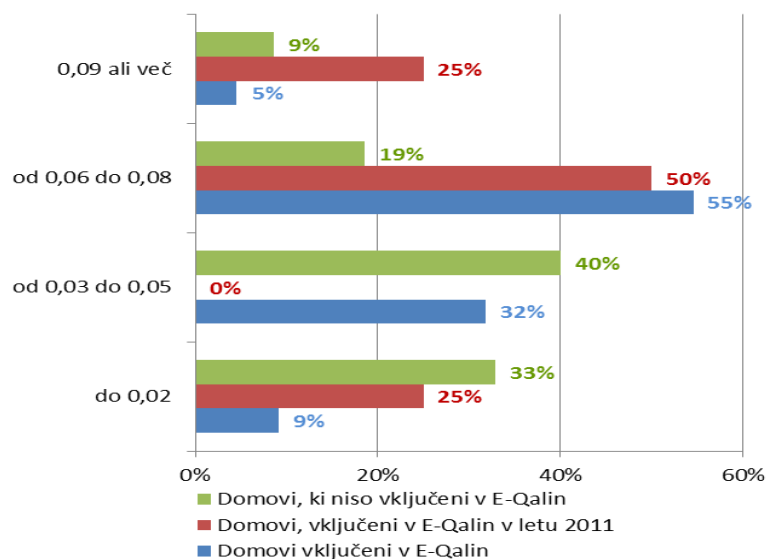
Tabela 14: Rezultat statističnega testa ANOVA (stroški izobraževanja – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,362	2	6,181	5,170	,007
Within Groups	109,996	92	1,196		
Total	122,358	94			

7.3.2 Stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan

Stroški nabave strokovne literature, časopisov in knjig na oskrbni dan izražajo razvojno in učno usmerjenost ustanove. Merska enota predstavlja *povprečni strošek za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan* v evrih.

Slika 31: Stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan



Več kot polovica domov z vpeljanim modelom E-Qalin (tako pred letom 2011 kot v letu 2011) nameni v povprečju za strokovno literaturo, časopise in knjige na oskrbni dan več sredstev kot pa domovi, ki v E-Qalin niso vključeni. Razlike med domovi in kazalnikom **so statistično pomembne**. Domovi, ki imajo vpeljan model E-Qalin, namenijo več sredstev za strokovno literaturo, časopise in knjige.

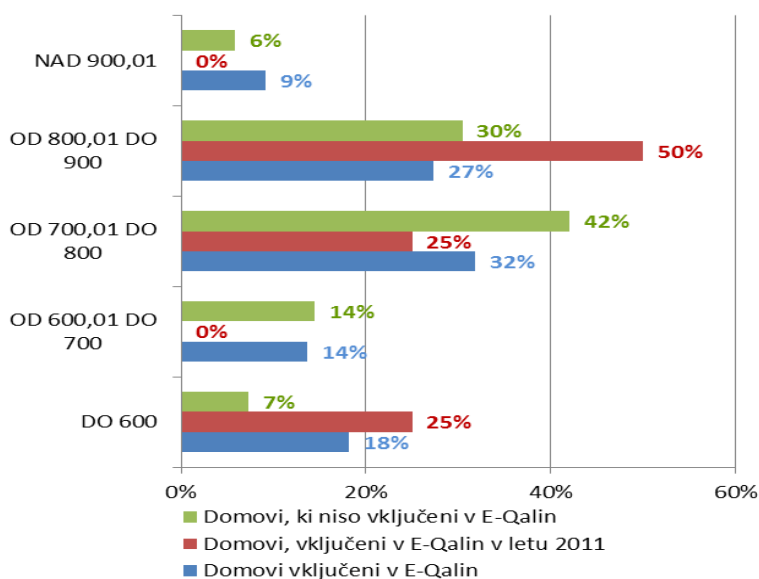
Tabela 15: Rezultat statističnega testa ANOVA (stroški strokovne literature – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,842	2	2,921	3,568	,032
Within Groups	76,147	93	,819		
Total	81,990	95			

7.3.3 Obremenitev I – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega

Kazalnik obremenjenosti kadra izraža, koliko realiziranih oskrbnih dni se realizira z enim zaposlenim. Merska enota predstavlja *povprečno število oskrbnih dni na zaposlenega*.

Slika 32: Obremenitev I – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega



Več kot tri četrtine (78 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, in tri četrtine (75 %) domov, ki so vključeni v E-Qalin v letu 2011, realizirajo v povprečju več kot 700,01 oskrbnega dne na zaposlenega. Ta delež je pri domovih, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, nekoliko nižji (68 %). Petina (21 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, četrtina (25 %) domov, vključenih v E-Qalin v letu 2011, in skoraj tretjina (32 %) domov, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, realizira v povprečju do 700 oskrbnih dni na zaposlenega. Razlike med domovi in kazalnikom **niso statistično pomembne**.

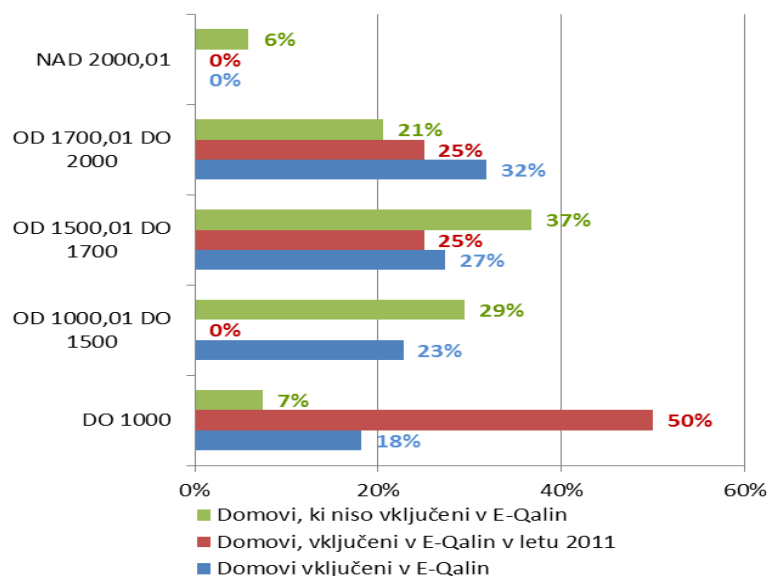
Tabela 16: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,546	2	,273	,240	,787
Within Groups	104,781	92	1,139		
Total	105,326	94			

7.3.4 Obremenitev II – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz oskrbe

Kazalnik obremenjenosti oskrbnega kadra izraža, koliko realiziranih oskrbnih dni se realizira z enim zaposlenim iz oskrbe (brez zdravstvenih delavcev). Merska enota predstavlja *povprečno število oskrbnih dni na nezdravstvene delavce*.

Slika 33: Obremenitev II - realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz oskrbe



Polovica (50 %) domov, vključenih v E-Qalin v letu 2011, dve petini (41 %) domov, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, in dobra tretjina (36 %) domov, ki ni vključenih v E-Qalin, realizira v povprečju do 1500 oskrbnih dni na nezdravstvene delavce. Skoraj tri petine (58 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, polovica

(50 %) domov, vključenih v E-Qalin v letu 2011, in dobre tri petine (69 %) domov, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, pa v povprečju realizira od 1500,01 do 2000 oskrbnih dni na nezdravstvene delavce. Dobra dvajsetina (6 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, realizira v povprečju nad 2000,01 oskrbnega dne na nezdravstvene delavce. Razlike med domovi in kazalnikom **niso statistično pomembne**.

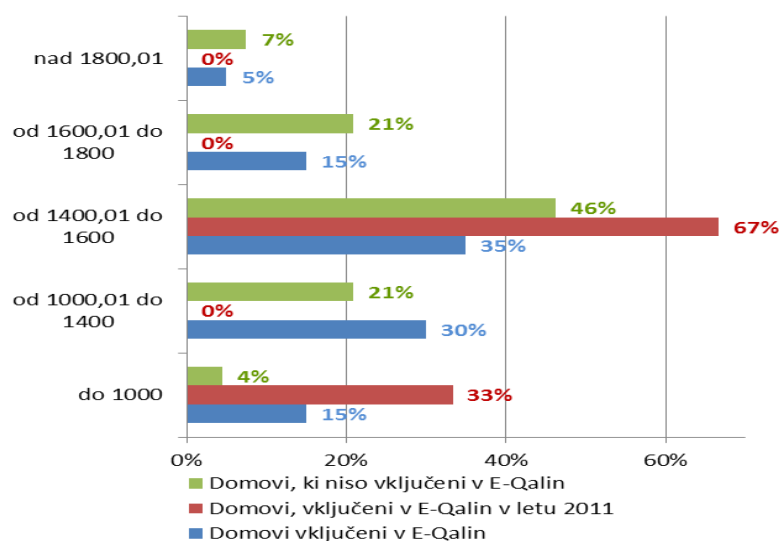
Tabela 17: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih iz oskrbe – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,753	2	,877	,781	,461
Within Groups	102,172	91	1,123		
Total	103,926	93			

7.3.5 Obremenitev III – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz zdravstva

Kazalnik obremenjenosti zdravstvenega kadra izraža, koliko realiziranih oskrbnih dni se realizira z enim zaposlenim v zdravstvu. Merska enota predstavlja *povprečno število negovalnih dni na zdravstvenega delavca*.

Slika 34: Obremenitev III – realizacija oskrbnih dni na zaposlenega iz zdravstva



Četrtnina (25 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, tretjina (33 %) domov, ki so vključeni v E-Qalin od leta 2011, in skoraj polovica (45 %) domov, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, v povprečju realizira do 1400 negovalnih dni na zdravstvenega delavca. Skoraj polovica (46 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, dve tretjini (67 %) domov, ki so vključeni v E-Qalin od leta 2011, in dobra tretjina (35 %) domov, vključenih v E-Qalin pred letom 2011, v povprečju realizira od 1400,01 do 1600 negovalnih dni na zdravstvenega delavca. Dobra četrtnina (28 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, in petina (20 %) domov, ki so vključeni v E-Qalin pred letom 2011, realizira v povprečju nad 1600,01 negovalnega dne na zdravstvenega delavca. Razlike med domovi in kazalnikom **niso statistično pomembne**.

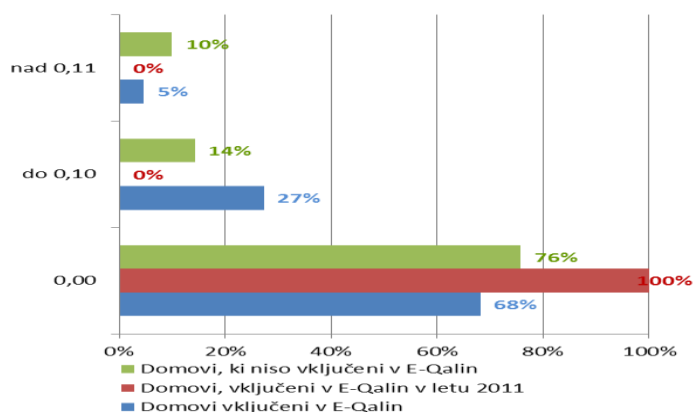
Tabela 18: Rezultat statističnega testa ANOVA (realizacija oskrbnih dni zaposlenih iz zdravstva – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,744	2	1,872	1,917	,153
Within Groups	84,978	87	,977		
Total	88,722	89			

7.3.6 Črpanje donacij na oskrbni dan

Kazalnik izraža uspešnost črpanja sredstev s pomočjo donacij na oskrbni dan. Merska enota predstavlja *povprečno višino donacij na oskrbni dan* v evrih.

Slika 35: Črpanje donacij na oskrbni dan



Večina domov, ne glede na to, ali ima vpeljan model E-Qalin ali ne, ne črpa sredstev s pomočjo donacij na oskrbni dan. Dobra četrtina (27 %) domov, vključenih v E-Qalin, in dobra desetina (14 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin, črpa do 0,10 evra donacij na oskrbni dan. Nad 0,11 evra donacij na oskrbni dan črpa dvajsetina (5 %) domov, vključenih v E-Qalin, in desetina (19 %) domov, ki niso vključeni v E-Qalin. Razlike med domovi in kazalnikom **niso statistično pomembne**.

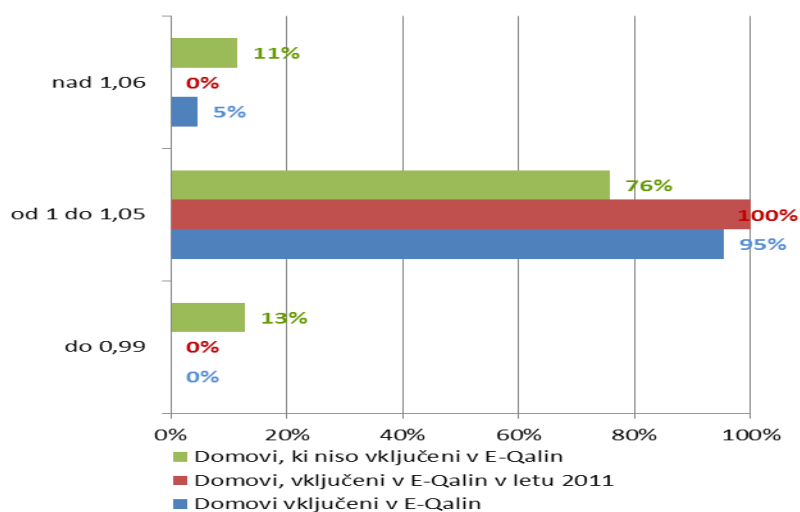
Tabela 19: Rezultat statističnega testa ANOVA (črpanje donacij – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Betw een Groups	,471	2	,235	,594	,554
Within Groups	36,862	93	,396		
Total	37,333	95			

7.3.7 Koeficient celotne gospodarnosti

Kazalnik predstavlja razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki zavoda. Kaže, za koliko celotni prihodki presegajo oziroma zaostajajo za celotnimi odhodki oziroma koliko prihodkov je podjetje zaslužilo na 1 enoto odhodkov. Vrednost kazalnika večja od 1 pomeni, da celotni prihodki organizacije presegajo celotne odhodke, vrednost kazalnika manjša od 1 pa kaže na presežek odhodkov nad prihodki, torej poslovno izgubo. Merska enota predstavlja *splošni kazalnik učinkovitosti poslovanja izvajalca*.

Slika 36: Koeficient celotne gospodarnosti



Večina domov, tako tistih z vpeljanim modelom E-Qalin kot tistih, ki E-Qalina nimajo vpeljanega, se je uvrstila v razred od 1 do 1,05. V spodnji in zgornji razred pa se je uvrstilo nekoliko več tistih domov, ki niso vključeni v E-Qalin. Razlike med njimi **niso statistično pomembne**. Domovi, ki imajo vpeljan model E-Qalin glede na koeficient gospodarnosti, niso boljši niti slabši.

Tabela 20: Rezultat statističnega testa ANOVA (koeficient gospodarnosti – model E-Qalin)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,060	2	,030	,155	,857
Within Groups	17,940	93	,193		
Total	18,000	95			

7.4 Merski instrumenti za spremljanje zadovoljstva

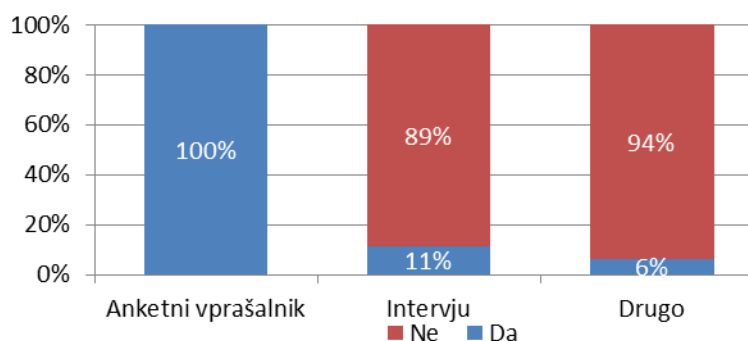
Raziskovalno vprašanje

RV4: Kateri merski instrumenti za spremljanje zadovoljstva in za upravljanje učeče se organizacije obstajajo in so najpogostejše uporabljeni?

Vsi (100 %) anketirani domovi za spremljanje zadovoljstva uporabljajo anketni vprašalnik. Dobra desetina (11 %) jih poleg tega uporablja tudi intervju, dobra dvajsetina (6 %) pa še druge merske instrumente. Kot druge instrumente navajajo:

- drugi zapisi,
- etažni sestanki,
- posredni kazalniki: pritožbe, pohvale, obseg bolniških odsotnosti, analiza internih vprašalnikov na zloženkah,
- skupni sestanki.

Slika 37: Instrumenti izvajanja spremljanja zadovoljstva

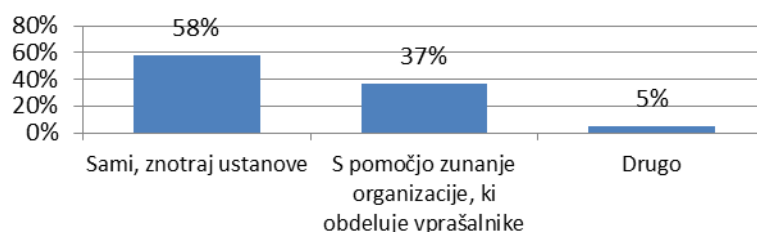


Več kot polovica domov spremlja zadovoljstvo sama, znotraj ustanove. Dobra tretjina (37 %) jih zadovoljstvo spremlja s pomočjo zunanje organizacije, ki obdeluje

vpražalnike. Dvajsetina (5 %) za spremljanje zadovoljstva navaja druge načine, in sicer:

- kombinacija,
- s prostovoljci, večinoma študenti, ki opravljajo prakso s tega področja, npr. socialni delavci,
- sami in občasno z zunanjimi izvajalci, npr. raziskave ali zaključne izobraževalne naloge,
- stanovalci in svojci.

Slika 38: Načini spremljanja zadovoljstva



7.5 Povezava med velikostjo zavoda in modelom E-Qalin

Raziskovalno vprašanje

RV5: Ali obstaja povezava med velikostjo zavoda (glede na število uporabnikov) in vpeljavo modela kakovosti E-Qalin?

Za proučevanje odvisnosti oziroma vpliva ene neodvisne nominalne spremenljivke (vpeljavo modela kakovosti E-Qalin) na odvisno številsko spremenljivko (velikost zavoda – zaposleni, velikost zavoda – stanovalci) smo uporabili analizo variance. Predpostavki za njeno izvedbo sta normalna frekvenčna porazdelitev odvisne spremenljivke v celoti in po posameznih delih ter homogenost varianc. Normalnost porazdelitve smo preverjali z ukazom Explore v SPSS-u. Dobili smo naslednje izpise:

Tabela 21: Test normalnosti porazdelitve (velikost glede na zaposlene in glede na stanovalce)

	Tests of Normality ^a					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q9a: Velikost zavoda - zaposleni	,218	61	,000	,760	61	,000
Q9b: Velikost zavoda - stanovalci	,278	61	,000	,715	61	,000

a. Lilliefors Significance Correction

V tabeli je izračunan Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve. Spremenljivka se porazdeljuje normalno takrat, kadar je statistična pomembnost testa večja od 0,05 (Sig. > 0,05). V našem primeru se nobena od spremenljivk ne porazdeljuje normalno, zato smo se odločili, da bomo s pomočjo selekcioniranja podatkov poskušali normalizirati porazdelitev (jo čim bolj približati normalni porazdelitvi). Pri spremenljivki velikost zavoda – zaposleni smo izločili tiste enote, ki imajo več kot 200 zaposlenih, pri spremenljivki velikost zavoda – stanovalci pa tiste enote, ki imajo manj kot 50 in več kot 300 stanovalcev. Po opravljenem selekcioniranju smo spet preverili, ali se naši spremenljivki porazdelujeta normalno.

Tabela 22: Test normalnosti porazdelitve (velikost zavoda glede na zaposlene)

Tests of Normality ^a							
Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin?		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q9a: Velikost zavoda - zaposleni	Da	,119	18	,200*	,943	18	,325
	Ne, a ga bomo v prihodnosti vpeljali	,130	22	,200*	,915	22	,059
	Ne	,116	15	,200*	,951	15	,547

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

c. Q9a: Velikost zavoda - zaposleni is constant when Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin? = Da, a ga ne izvajamo. It has been omitted.

Spremenljivka velikost zavoda – zaposleni se po selekcioniranju porazdeljuje normalno (v celoti in po posameznih delih).

Tabela 23: Test normalnosti porazdelitve (velikost zavoda glede na stanovalce)

Tests of Normality ^c							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q9b: Velikost zavoda-stanovalci	Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin?						
	Da	,125	18	,200 [*]	,960	18	,602
	Ne, a ga bomo v prihodnosti vpeljali	,143	22	,200 [*]	,940	22	,200
	Ne	,108	12	,200 [*]	,958	12	,762

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

c. Q9b: Velikost zavoda-stanovalci is constant when Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin? = Da, a ga ne izvajamo. It has been omitted.

Spremenljivka velikost zavoda – stanovalci se po selekcioniranju porazdeljuje normalno (v celoti in po posameznih delih).

Po ugotovitvi, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, smo izračunali analizo variance. Drugo predpostavko – homogenost variance smo preverjali v sklopu ukaza ANOVA v SPSS-u. Dobili smo naslednje rezultate:

1. Velikost zavoda – zaposleni in vpeljan model kakovosti E-Qalin

Test homogenosti varianc kaže na to, da variance niso homogene, saj bi morala biti statistična pomembnost testa večja od 0,05 (Sig. > 0,05). Za dokazovanje statistično pomembnih razlik med skupinami smo zato uporabili Welch test²⁵. Rezultat kaže, da razlike niso statistično pomembne (razlike so nastale slučajno). Velikost zavoda glede na število zaposlenih ne vpliva na vpeljevanje modela kakovosti E-Qalin.

²⁵ Interpretira se na isti način kot »tradicionalna« ANOVA. Razlike so torej statistično pomembne takrat, kadar je statistična pomembnost testa manjša od 0,05.

Tabela 24: Test homogenosti varianc in Welhev test (velikost zavoda – zaposleni)

Test of Homogeneity of Variances			
Q9a: Velikost zavoda - zaposleni			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,422	2	52	,017

Robust Tests of Equality of Means				
Q9a: Velikost zavoda - zaposleni				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2,885	2	29,814	,072

a. Asymptotically F distributed.

2. Velikost zavoda – stanovalci in vpeljan model kakovosti E-Qalin

Test homogenosti varianc je pokazal, da so variance homogene. Neodvisna spremenljivka velikost zavoda glede na število stanovalcev pa v tem primeru ne vpliva na odvisno spremenljivko vpeljan model kakovosti E-Qalin, saj statistična pomembnost F-testa ni manjša od 0,05 (Sig.<0,05).

Tabela 25: Test homogenosti varianc in ANOVA test (velikost zavoda – stanovalci)

Test of Homogeneity of Variances

Q9b: Velikost zavoda-stanovalci

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,498	2	49	,234

ANOVA

Q9b: Velikost zavoda-stanovalci

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9674,138	2	4837,069	2,614	,083
Within Groups	90681,939	49	1850,652		
Total	100356,077	51			

7.6 Povezava med tipom zavoda in modelom E-Qalin

Raziskovalno vprašanje

RV6: Ali obstaja povezava med tipom zavoda (javni ali zasebni) in vpeljavo kakovosti?

Ker sta tip zavoda in vpeljava kakovosti (glede na E-Qalin in glede na kakršen koli drug model kakovosti) nominalni spremenljivki, smo povezanost med njima ugotavljali s pomočjo kontingenčne tabele, kjer smo prikazali vrednosti dejanskih in teoretičnih frekvenc (ukaz Crosstabs v programu SPSS). S pomočjo χ^2 smo ugotavljali, ali sta spremenljivki statistično pomembno povezani, s pomočjo Cramerjevega koeficienta kontingence²⁶ pa smo določali jakost povezanosti.

Najprej smo preverjali, ali obstaja **povezava med tipom zavoda in vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin**. Rezultati so bili naslednji:

Tabela 26: Kontingencijska tabela – tip zavoda in vpeljan model kakovosti E-Qalin

Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin? * Q8: Tip zavoda Crosstabulation					
			Q8: Tip zavoda		Total
			Javni	Zasebni	
Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin?	Da	Count	19	1	20
		Expected Count	15,1	4,9	20,0
		% within Q8: Tip zavoda	41,3%	6,7%	32,8%
	Da, a ga ne izvajamo	Count	1	0	1
		Expected Count	,8	,2	1,0
		% within Q8: Tip zavoda	2,2%	0,0%	1,6%
	Ne, a ga bomo v prihodnosti vpeljali	Count	18	5	23
		Expected Count	17,3	5,7	23,0
		% within Q8: Tip zavoda	39,1%	33,3%	37,7%
	Ne	Count	8	9	17
		Expected Count	12,8	4,2	17,0
		% within Q8: Tip zavoda	17,4%	60,0%	27,9%
Total	Count	46	15	61	
	Expected Count	46,0	15,0	61,0	
	% within Q8: Tip zavoda	100,0%	100,0%	100,0%	

²⁶ Cramerjev koeficient je definiran na intervalu [0,1]. Če doseže vrednost nad 0,1, govorimo o šibki, če pa nad 0,3, pa o močni povezanosti. Če je vrednost Cramerjevega koeficienta 0, povezanosti ni.

Tabela 27: Hi-kvadrat test povezanosti med tipom zavoda in vpeljanim modelom kakovosti E-Qalin

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,935 ^a	3	,008
Likelihood Ratio	12,516	3	,006
Linear-by-Linear Association	9,970	1	,002
N of Valid Cases	61		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Iz tabele je razvidno, da znaša hi-kvadrat 11,935, Sig. pa 0,008. Zaključimo lahko, da **je povezava statistično pomembna**, saj je raven statistične pomembnosti manjša od 5 % (Sig. < 0,05). Cramerjev koeficient (tabela 29) kaže na močno povezanost.

Tabela 28: Mere kontingence

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442	,008
	Cramer's V	,442	,008
	Contingency Coefficient	,405	,008
N of Valid Cases		61	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Preučevali smo tudi, ali obstaja **povezava med tipom zavoda in kakršnim koli drugim vpeljanim modelom kakovosti**. Dobili smo naslednje rezultate:

Tabela 29: Kontingenčna tabela – tip zavoda – model kakovosti

Q2: Ali imate v vašem zavodu vpeljan kakršen koli drug sistem kakovosti? * Q8: Tip zavoda Crosstabulation					
			Q8: Tip zavoda		Total
			Javni	Zasebni	
Q2: Ali imate v vašem zavodu vpeljan kakršen koli drug sistem kakovosti?	Da	Count	3	1	4
		Expected Count	3,0	1,0	4,0
		% within Q8: Tip zavoda	6,8%	6,7%	6,8%
	Ne	Count	41	14	55
		Expected Count	41,0	14,0	55,0
		% within Q8: Tip zavoda	93,2%	93,3%	93,2%
Total	Count	44	15	59	
	Expected Count	44,0	15,0	59,0	
	% within Q8: Tip zavoda	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 30: Hi-kvadrat test za povezanost med tipom zavoda in vpeljanim kakršnim koli drugim modelom kakovosti

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 ^a	1	,984		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,984		
Fisher's Exact Test				1,000	,735
Linear-by-Linear Association	,000	1	,984		
N of Valid Cases	59				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,02.

b. Computed only for a 2x2 table

Zaključimo lahko, da med tipom zavoda in kakršnim koli drugim vpeljanim modelom kakovosti **ne obstaja statistično** pomembna povezava, saj je raven statistične pomembnosti večja od 5 % (Sig. > 0,05).

7.7 Povezava med učečo se organizacijo in modelom E-Qalin

Raziskovalno vprašanje

RV7: Ali obstaja povezava med modelom kakovosti E-Qalin in učečo se organizacijo?

Za preučevanje povezave med modelom E-Qalin in učečo se organizacijo smo uporabili kontingenčno tabelo in χ^2 test. Rezultati so naslednji:

Tabela 31: Kontingenčna tabela – delovanje kot učeča organizacija – vpeljava E-Qalin

Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin? * Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija? Crosstabulation

			Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?		Total
			Da	Ne	
Q1: Ali imate v vašem zavodu vpeljan sistem kakovosti E-Qalin?	Da	Count Expected Count % within Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?	19 17,4 35,2%	1 2,6 12,5%	20 20,0 32,3%
	Da, a ga ne izvajamo	Count Expected Count % within Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?	1 ,9 1,9%	0 ,1 0,0%	1 1,0 1,6%
	Ne, a ga bomo v prihodnosti vpeljali	Count Expected Count % within Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?	21 20,9 38,9%	3 3,1 37,5%	24 24,0 38,7%
	Ne	Count Expected Count % within Q7: Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?	13 14,8 24,1%	4 2,2 50,0%	17 17,0 27,4%
Total			54 54,0 100,0%	8 8,0 100,0%	62 62,0 100,0%

Tabela 32: Hi-kvadrat test za povezanost med modelom E-Qalin in učečo se organizacijo

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,971 ^a	3	,396
Likelihood Ratio	3,108	3	,375
Linear-by-Linear Association	2,564	1	,109
N of Valid Cases	62		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Med modelom kakovosti E-Qalin in učečo se organizacijo **ne obstaja statistično pomembna povezava.**

8 INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA

Z večplastno raziskavo na podlagi različnih virov smo želeli preveriti, kako se v socialnovarstvenih zavodih v Sloveniji seznanjajo z učečo se organizacijo, jo vpeljujejo v svoje organizacije ter na kakšen način spremljajo rezultate svojega dela.

(RV1) Razlike med zavodi, ki imajo vpeljan model kakovosti E-Qalin, ter zavodi, ki modela nimajo vpeljanega, se kažejo različno glede na ciljne skupine.

Z vidika stanovalcev je na področjih standarda nege in oskrbe ter odnosu osebja do stanovalcev razvidno, da je v zavodih, kjer je vpeljan model kakovosti E-Qalin, večje zadovoljstvo s storitvijo, izražena so večja pričakovanja ter manjši razkoraki med pričakovanimi in dejanskimi storitvami kot v zavodih, ki modela nimajo. Na zagotavljanje zasebnosti stanovalcev pa vpeljava modela nima nobenega vpliva.

Svojci vidijo povezavo med E-Qalinom ter standardom nege in oskrbe v smislu višjega zadovoljstva z opravljeno storitvijo, večjega pričakovanja ter po drugi manjšega odstopanja v realizaciji v organizacijah, ki ima vpeljan model kakovosti. Povezava med vključenostjo svojcev v domsko dogajanje ter imidžem podjetja pa ni zaznana.

Med zaposlenimi pa ni zaznati povezav in bistvenih razlik v doživljanju kakovosti, ne glede na to, ali gre za ustanovo brez modela kakovosti ali klasično ustanovo. Vsi podobno ocenjujejo zadovoljstvo s sodelovanjem med zaposlenimi in vsi imajo velika pričakovanja oziroma jim sodelovanje veliko pomeni. Isto doživljanje se pojavlja tudi pri kazalniku klima v organizaciji, kjer je razkorak med dejanskim zadovoljstvom in pomembnostjo zelo velik (povprečno 1), kot tudi pri kazalniku možnost osebnega in poklicnega razvoja.

(RV2) Raziskava je nedvoumno pokazala, da vpeljava E-Qalina vpliva na višje zadovoljstvo uporabnikov, višja pričakovanja ter nižje razkorake med vrzeljo. Po

drugi strani pa vpeljava modela kakovosti ne vpliva na povečano zadovoljstvo med svojci in zaposlenimi.

(RV3) Iz raziskave je razvidno, da vpeljava modela E-Qalin vpliva na večje investiranje ustanov v izobraževanje zaposlenih, povečujejo pa se tudi stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige. Organizacije torej skrbijo, da se njihovi zaposleni bolj izobražujejo, in s tem doprinesejo k razvoju učečih se organizacij.

Po drugi strani pa se z uvedbo učeče se organizacije ne povečuje realizacija oskrbnih dni na zaposlene in tudi ni nobene povezave med tema parametroma. Prav tako ni nobene povezave med uvedbo E-Qalina ter črpanjem donacij in tudi ne med koeficientom gospodarnosti.

(RV4) Organizacije za spremljanje zadovoljstva najpogosteje oziroma v vseh primerih uporabljajo anketne vprašalnike. Le nekaj jih poleg anketiranja uporablja še druge instrumente izvajanja spremljanja zadovoljstva, kot so: drugi zapisi, etažni sestanki, posredni kazalniki (pritožbe, pohvale, obseg bolniških odsotnosti), skupni sestanki.

Več kot polovica ustanov spremlja zadovoljstvo sama, znotraj ustanove s svojimi zaposlenimi, ena tretjina s pomočjo zunanje organizacije, ostali pa s kombinacijami lastnih zaposlenih in zunanjo organizacijo, s prostovoljci, študenti, praktikanti.

(RV5) Analiza je pokazala, da vpeljava modela E-Qalin ni povezana z velikostjo zavoda, ne glede na število zaposlenih ali stanovalcev.

(RV6) V raziskavi nas je zanimalo, če tip zavoda glede na to, ali gre za zasebni ali javni zavod, vpliva na vpeljavo modela E-Qalin. Izkazalo se je, da to drži. Za vpeljavo se v večji meri odločajo javni zavodi, po drugi strani pa je podoben delež tako javnih kot zasebnih zavodov, ki se bodo v prihodnosti odločili za vpeljavo modela. Rezultat potrjuje, da je na slovenskem trgu dovolj konkurence ter da se bodo

zavodi v bodoče bistveno razlikovali po sami kakovosti, ki jim bo predstavljala konkurenčno prednost.

Istočasno smo preverili, če obstaja kakršna koli povezava med tipom zavoda ter drugimi vpeljanimi modeli kakovosti, in ugotovili, da korelacije ni.

(RV7) V zadnjem raziskovalnem vprašanju smo želeli preveriti, ali obstaja razlika v mnenju anketirancev glede učeče se organizacije ter modelom E-Qalin. Statistično pomembna povezava ne obstaja, kar pomeni, da štejejo anketirani E-Qalin kot učečo se organizacijo že samo po sebi.

9 SKLEP

Današnje okolje je nestabilno in vihravo, spremembe pa so edine stalnice, ki organizacije in posameznike silijo k nenehnemu učenju, izboljšanju procesov, prilagajanju trgu in konkurenci.

Vodstvo uspešnih organizacij sprejema jasne vizije in strategije, ki jih vodijo do uresničevanja zastavljenih ciljev, so odprti za novosti in napredek, imajo sistemsko razdelane posamezne procese, po drugi strani pa široko perspektivo in vpogled v celotno dogajanje. Ustvarjalnost, osebna učinkovitost in empatija so lastnosti managementa, brez katerih si uspešnih organizacij ne znamo več predstavljati.

Zaposleni imajo pri tem zelo veliko vlogo. Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da na podlagi učenja in izobraževanja zaposleni pridobijo in razvijejo svoje potencialne in sposobnosti, s katerimi si pridobijo tudi večje pristojnosti pri svojem delu. Vodstvo na svoje zaposlene gleda kot na kapital in ne kot strošek, kar pomeni, da skrbi za dobro delovno klimo in nagrajevanje. Zaposleni pa imajo na tak način večjo samoiniciativo ter potrebo po dokazovanju in uspešnosti. Vodstvo na njih nikakor ne sme pozabiti v fazi postavljanja vizije in strategije organizacije. Ravnanje z zaposlenimi se mora premakniti od dajanja navodil in usmerjanja ljudi k dajanju podpore ljudem ter s tem omogočanju doseganja organizacijskih in osebnih ciljev.

Nujno je permanentno izobraževanje in nenehni razvoj posameznikov, poleg tega pa se mora znanje vedno znova osveževati, prepoznati in dopolnjevati, predvsem pa prenašati na vse ravni organizacije.

Učeča se organizacija pomeni najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja, pri katerem so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, pospešuje komuniciranje in sodelovanje. Kot taka temelji na enakosti, odprtih informacijah in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek inovativnosti in vsesplošnega napredka.

Ugotavljamo, da so se tudi v javnih ustanovah, kot so socialnovarstveni zavodi, začeli zavedati, kako veliki neizkoriščeni potenciali obstajajo na vseh področjih delovanja organizacij. Ugotovili smo, da se lahko uspešno in učinkovito soočajo z izzivi današnjega turbulentnega okolja tiste organizacije, pri katerih se znajo

strukture in procesi ter celotni modeli fleksibilno prilagajati spremembam okolja, predvsem pa potrebam in zahtevam uporabnikov. Za izboljšanje kakovosti delovanja in storitev je torej nujno, da se organizacija razvija in v svoje delovanje vgradi mehanizme nenehnega izboljševanja. Predpogoj za vsako izboljševanje pa je prepoznavanje obstoječega stanja, ki zahteva ukrepe, kot so merjenje in vrednotenje rezultatov ter ocenjevanje doseženih ciljev.

Model kakovosti E-Qalin omogoča prav slednje. Osnovni princip koncepta izboljšav temelji na Demingovem modelu PDCA, ki je v bistvu nadgrajen ter vključuje tudi uporabnike in zaposlene (involvement). Gre za zaporedje korakov, ki vodijo k nenehnemu izboljšanju, v katerem si sledijo štiri temeljne aktivnosti: načrtuj, izvedi, nadziraj in ukrepaj – prenesi v prakso, pri čemer je treba vključiti uporabnike kot tudi zaposlene. Zaposleni in uporabniki s pomočjo skupin za samoocenjevanje preverjajo kakovost struktur in procesov delovanja posamezne organizacije. Bistvo modela ni v standardizaciji procesov, ampak v ugotavljanju načina izvajanja procesov in morebitnih izboljšav, ki izhajajo iz predlogov vključenih. Informacije tako prehajajo od zaposlenih k vodstvu, zato sta tudi uspeh in motivacija močnejša.

Značilno za E-Qalin je, da upošteva specifičnost ustanov, jih razvija, sproža vzajemno sodelovanje ter krepi informiranost in povratne informacije.

Z raziskavo, v kateri je sodelovala večina slovenskih socialnovarstvenih zavodov, smo želeli preveriti, kako močno je model kakovosti razširjen v naših zavodih, na kakšne načine organizacije spremljajo zadovoljstvo svojih ciljnih skupin in ali ima vpeljava modela kakršne koli pozitivne učinke z vidika zadovoljstva stanovalcev, zaposlenih in okolja, konkretno svojcev.

Ugotavljamo, da ima uvedba modela kakovosti pozitiven vpliv predvsem na zadovoljstvo stanovalcev, saj je na splošno v zavodih, ki imajo vpeljan model kakovosti, razvidno višje zadovoljstvo s storitvami, primerjalno z zavodi, ki modela kakovosti nimajo.

Na povečano zadovoljstvo svojcev model vpliva v tistih procesih, ki neposredno vplivajo tudi na zadovoljstvo uporabnikov, v našem primeru na standard nege in

oskrbe. Na ostale, posredne procese, vezane na svojce, pa vpeljava modela E-Qalin nima vpliva.

Presenetljivo ugotavljamo, da model nima pozitivnih niti negativnih učinkov na zadovoljstvo zaposlenih, čeprav je proces v veliki meri naravnan ravno na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in dvig kakovosti delovnih procesov.

Iskanje razlogov za takšne rezultate predstavlja izziv managementu, da poišče načine, kako izboljšati razkorak med dejanskim zadovoljstvom in pričakovanji, ki jih imajo zaposleni. Iz poznavanja prakse si upamo trditi, da na takšne rezultate v veliki meri vpliva toga zakonodaja v javnem sektorju, predvsem sistem nagrajevanja, ki ne omogoča razvoja potencialov in napredka zaposlenih.

Nadalje ugotavljamo, da vpeljava modela E-Qalin vpliva na večje investiranje ustanov v izobraževanje zaposlenih, povečujejo pa se tudi stroški za strokovno literaturo, časopise in knjige. Organizacije skrbijo, da se njihovi zaposleni bolj izobražujejo in s tem doprinesejo k razvoju učečih se organizacij. Z uvedbo učeče se organizacije se ne povečuje realizacija oskrbnih dni na zaposlene in tudi ni nobene povezave med tema parametroma. Prav tako ni nobene povezave med uvedbo E-Qalina ter črpanjem donacij in tudi ne med koeficeintom gospodarnosti. Zanimiv, pomemben je podatek, da več kot polovica v raziskavo vključenih ustanov opravlja interno evalvacijo zadovoljstva, ena tretjina se jih poslužuje zunanjih evalvatorjev (ostali delež se jih poslužuje tako interne kot eksterne evalvacije). Raziskava nam posreduje spoznanje, da se za vpeljavo modela E-Qalin v večji meri odločajo javni zavodi. Podobno velik delež javnih in zasebnih zavodov se namerava v prihodnje odločiti za vpeljavo modela E-Qalin.

Uvedba modela E-Qalin je torej koristna, četudi v tem času to ne velja ravno za zaposlene, je vsekakor koristna z vidika uporabnikov, ki so tudi ciljne skupine javnih ustanov. Zavedati se namreč moramo, da modela učeče se organizacije ne moremo vpeljati brez razvojne naravnosti managementa, dolgotrajnega procesa izobraževanja, usklajevanja, nadgrajevanja, jasnih ciljev in vizij. Proces uvajanja je tako kot polžek: strukturiran, v obliki spirale in počasen, pa vendar se premika naprej.

LITERATURA IN VIRI

- Arnšek, T. (2011). *Obremenjenost strokovnih delavcev in strokovnih sodelavcev ob izvajanju storitve institucionalno varstvo starejših*. Dostopno na internetu 16. Maj, 2012, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/7_Konferenca/T.Arnsek_-Kvaliteta_storitve_IVS-obremenjenost_kadrov.pdf
- Brejč, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana, Slovenija: Visoka upravna šola.
- Crosby, P. B. (1991). *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana, Slovenija: Gospodarski vestnik.
- Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46, 505–520.
- Daft, L. R., & Marcic, D. (2004). *Understanding management. Forth edition*. Mason: Thomson South Western.
- Damjan, V., & Možina, S. (1998). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., & Korelc, V. (2000). Prispodoba organizacije kot možganov. *Organizacija*, 33, 384–391.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2004). *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana, Slovenija: GV Založba.
- Drucker, P. F. (1999). *Managing the non-profit organisation*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Evropska komisija, Urad vlade RS za komuniciranje. Dostopno na internetu 26. marca, 2012, <http://www.evropa.gov.si/si/programi-in-razpisi-eu/>.

- Ferjan, M. (1999). *Učeha se organizacija*. Kranj, Slovenija: Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj, Slovenija: Moderna organizacija.
- Fornell, A. (1994). *A Customer Satisfaction Research Prospectus*. Service quality. London: Sage.
- Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto, Slovenija: Dolenjska založba.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica, Slovenija: Regionalni izobraževalni center.
- Imperl, F. (2010). E-Qalin ® Izobraževanje za moderatorje, Zreče, 30. marec–1. april, 12.–14. maj, interno gradivo Firis Imperl & CO.
- Imperl, F. (2010). E-Qalin ® Izobraževanje za procesne vodje, Zreče, 10.–12. marec, 19.–21. april, interno gradivo Firis Imperl & CO.
- Imperl, F. (2011). E-Qalin ® Izobraževalni program Naravnost na stanovalce in procese, Žalec, 8.–10. november, interno gradivo Firis Imperl & CO.
- Imperl, F. (2012). *Kakovost oskrbe starejših*. Logatec, Slovenija: Firis Imperl & Co. In Seniorprojekt.
- Jocou, P., & Lucas, F. (1995). *V vrtincu sprememb. Drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana, Slovenija: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana, Slovenija: GV Založba.
- Kern-Pipan, K. (2004). *Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju*. Dostopno na internetu 30. decembra 2011, <http://www.mirs-gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLLiteraturaSlo/Nenehnoizboljssevanje.pdf>.

- Kolšek, T. (2005). *Izzivi sodobnega vodenja pri oblikovanju učeče se organizacije*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (2001). Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija*, 34, 338–340.
- Lužar, L. (2008). *Koncept učeče se organizacije v domovih za starejše*. Kranj, Slovenija: Fakulteta za organizacijske vede. Diplomsko delo.
- Marolt, J. (1994). *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj, Slovenija: Moderna organizacija.
- Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj, Slovenija: Založba Moderna organizacija.
- Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana, Slovenija: Orbis.
- Mayer, J. (2002). *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja*. Kranj, Slovenija: Moderna organizacija.
- Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana, Slovenija: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. (2000). Učeča se organizacija. *Organizacija*, 33, 468–471.
- Možina, S. (2000). *Vodenje in odločanje*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija*, 34, 341–343.
- Možina, S., & Kovač, J. (2011). *Na poti k učeči se organizaciji*. Dostopno na internetu 30. decembra 2011, <http://www.cpu-uso.si/index.php/sl/na-poti>.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana, Slovenija: Fakulteta za družbene vede.
- Musek – Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper, Slovenija: Fakulteta za management Koper.

- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož, Slovenija: Turistica – Visoka šola za turizem Portorož.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož, Slovenija: Turistica – Visoka šola za turizem Portorož.
- Poslovnik E-Qalin®/D. Verzija 3.0. (2009). Logatec, Slovenija: Firis Imperl & CO.
- Potočan, V. (2009). *Kako prenoviti poslovni proces?* Priročnik za izvedbo prenove poslovnih procesov. Maribor, Slovenija: Tabula.
- Potočnik V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana, Slovenija: Gospodarski vestnik.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.
- Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper, Slovenija: Fakulteta za management Koper.
- Titmus, C. (1989). *Lifelong Education for Adults*. An international Handbook. Oxford: Pergamon Press.
- Urh, I. (2007). Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*. 40, 45–58.
- Vrban, D. (2007). *Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih na osnovi koncepta neizpolnjenih pričakovanj*. Magistrsko delo. Maribor, Slovenija: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Vujoševič, N. (2000). *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana, Slovenija: RR, d. o. o.
- Žezlina, A. (2004). *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij*. Ljubljana, Slovenija: Fakulteta za družbene vede. Diplomsko delo.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani kolegi in kolegice!

Zaključujem magistrski študij management v zdravstvu in socialnem varstvu na Fakulteti za zdravstvene vede UM in pripravljam magistrsko delo na temo »Model kakovosti E-Qalin in učeča se organizacija«.

Za njeno izvedbo potrebujem vašo pomoč in vas prosim, da izpolnite krajši anketni vprašalnik, ki se nanaša predvsem na modele kakovosti in spremljanje zadovoljstva s storitvami, ki jih ponujate. Anonimnost vaših podatkov bo zagotovljena.

Zahvaljujem se vam za pomoč,
Olga Irman Počej

Maj, 2012

1. Ali imate v vašem zavodu vpeljan model kakovosti E-Qalin?

- a) Da
- b) Da, a ga ne izvajamo
- c) Ne, a ga bomo v prihodnosti vpeljali
- d) Ne

2. Ali imate v vašem zavodu vpeljan kakršen koli drug model kakovosti?

- a) Da, kateri _____
- b) Ne

3. Ali spremljate zadovoljstvo z vašimi storitvami?

- a) Da, vsako leto
- b) Da, vsako drugo leto ali redkeje
- c) Ne, a nameravamo v prihodnosti
- d) Ne

V primeru, da spremljate zadovoljstvo

4. Pri katerih populacijah spremljate zadovoljstvo? [obkrožite lahko več trditev]

- a) Stanovalci
- b) Svojci
- c) Zaposleni
- d) Drugo: _____

5. Na kakšen način spremljate zadovoljstvo?

- a) Sami, znotraj zavoda
- b) S pomočjo zunanje organizacije
- c) Drugo: _____

6. S katerimi merskimi instrumenti izvajate spremljanje zadovoljstva?

- a) Anketni vprašalnik
- b) Intervju
- c) Drugo: _____

7. Ali menite, da vaša organizacija deluje kot učeča se organizacija?

- a) Da
 - b) Ne
-

TIP ZAVODA

- a) Javni zavod
- b) Zasebni zavod

VELIKOST ZAVODA

_____ (vpišite povprečno število zaposlenih)

_____ (vpišite povprečno število stanovalcev, uporabnikov)