

**ALMA MATER EUROPAEA
EVROPSKI CENTER, MARIBOR
Študijski program
SOCIALNA GERONTOLOGIJA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Špela Režun

ALMA MATER EUROPAEA
Evropski center, Maribor

Doktorska disertacija
študijskega programa tretje bolonjske stopnje
SOCIALNA GERONTOLOGIJA

**SPREMEMBA PARADIGME DELOVANJA
SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE V
POTREBE UPORABNIKOV**

Mentor: prof. dr. Rok Ovsenik

Kandidat: Špela Režun

Ljubljana, maj 2015

ZAHVALA

Hvala mami za vso vzpodbudo in podporo. Hvala očiju za spoznanje, da je človek v ključnih trenutkih življenja sam. Hvala obema za privzgojene delovne navade, odgovornost in vztrajnost.

Hvala hčerki Lini in Titi, da sta Sta. Hvala Gogiju za potrpljenje.

Hvala Hedi, Ani, Nini, Domnu in Robiju za konstruktivne debate in vsem zasavskim VDC-jevcem za vso prejeto energijo.

Hvala obem devetdesetletnima starima mamama Anama, ki sta me s svojim odločnim odporom do preselitve v dom za starejše pripeljali do teme doktorata.

Hvala Franciju Imperlu, Borisu Koprivnikarju, direktorjem, zaposlenim in stanovalcem v slovenskih domovih za starejše, ki ste sodelovali v raziskavi.

Hvala mentorju Roku Ovseniku, Mari Ovsenik in Milanu Ambrožu za strokovno podporo.

In nenazadnje hvala vsem, ki sem vas do sedaj srečala na svoji življenjski poti in tistim, ki vas še bom. Da se učim biti, ljubiti, imeti in spoznavati smisel Življenja ...

SPREMEMBA PARADIGME DELOVANJA SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE V POTREBE UPORABNIKOV

Odhod v dom za starejše predstavlja za človeka hud stres. Preselitev v dom prekine kontinuiteto posameznikovega življenja in onemogoči izpolnjevanje določenih človeških potreb. Bivanje v domu za starejše je bivanje v instituciji, katere delovanje urejajo togi zakoni in predpisi. Hitre spremembe v okolju, finančna kriza, evropske težnje po deinstitucionalizaciji, razvoj storitev za oskrbo v skupnosti in menjava generacij povzročajo potrebo po spremembi paradigme delovanja slovenskih domov za starejše. Namen disertacije je ugotoviti, s kakšnim modelom delovanja bi domovi v večji meri uresničevali potrebe starejših in si zagotovili svoj nadaljnji razvoj. Uporabili smo kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja. Opazovali smo štirinajst različnih domov za starejše, in sicer sedem z uvedenim sistemom kakovosti E-Qalin in sedem brez. Naredili smo intervjuje z njihovimi direktorji in anketirali 354 zaposlenih v njih. Ugotovili smo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja domov ter izmerili značilnosti organizacijske kulture. Ugotovili smo, da so potrebne systemske spremembe in spremembe v voditeljstvu, organizacijski kulturi in delovanju zaposlenih v njih. E-Qalin domovi so že začeli spreminjati svojo organizacijsko kulturo v smeri večje razvojne naravnosti, vključenosti, skladnosti in prilagodljivosti zaposlenih, ki pozitivno vplivajo na večjo usmerjenost delovanja organizacij, v potrebe uporabnikov in zadovoljstvo zaposlenih. Oba dejavnika pa pozitivno vplivata na zadovoljstvo uporabnikov. Tudi zadovoljstvo direktorja preko zadovoljstva zaposlenih pozitivno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov. Oblikovali smo lasten konceptualen model nove paradigme delovanja domov za starejše, v obliki puščice usmerjene navzgor. Le-ta simbolično prikazuje nadaljnji razvoj slovenskih domov, ki temelji na paradigmi delovanja, ki je usmerjena v uresničevanje vseh treh skupin človeških potreb: ljubiti-biti-imeti. Hkrati model ponazarja hišo, ki je sinonim za domačnost. Sestavljena je iz petnajstih gradnikov: politike, zakonodaje, lastništva, sistema financiranja, integracije sociale in zdravstva, lokalnega okolja, svojcev, povezovanja med domovi, infrastrukture, direktorjev, organizacijske kulture, deinstitucionalizacije, sistema kakovosti, širitve v oskrbo v skupnosti in ugleda, ki pogojujejo obstoj in nadaljnji razvoj slovenskih domov.

Ključne besede: potrebe starejših, teorija kontinuitete, dom za starejše, totalna institucija, paradigma, Denisonov model organizacijske kulture, matrika PSPN, uvajanje sprememb, sistem kakovosti E-Qalin, zadovoljstvo.

PARADIGM SHIFT IN USERS' NEEDS IN SLOVENIAN HOMES FOR THE ELDERLY

Moving into a home for the elderly can cause great emotional stress. Such move interrupts the continuity of one's life and makes the fulfilling of some human needs impossible. Living in a home for the elderly means living in an institution which follows rigid rules and principles. A rapidly changing environment, financial crisis, European tendencies towards deinstitutionalization, community care service development and changes in generations create a need for a paradigm shift of operating of Slovenian homes for the elderly. The aim of this dissertation is to establish, which operating model would help such homes fulfill needs of the elderly people to a greater extent and help them assure their own further development. The analysis makes use of qualitative and quantitative methods of research. It includes fourteen homes for the elderly; seven of which use the E-Qalin quality management system (the remaining seven do not use this system). Interviews with managers of homes in question and a survey among 354 employees were carried out. That way advantages, disadvantages, opportunities and operational risks could be established. What is more, the characteristics of organizational culture could be measured. The findings reveal necessary system changes and changes in leadership, organizational culture and in the employees' working attitude. The homes with the established E-Qalin system have already started introducing changes in their organizational cultures in order to improve the development tendency, the inclusion, harmony and adaptability of employees that positively affect a greater tendency towards the users' need and employees' satisfaction. Both factors positively affect the users' satisfaction. The manager's satisfaction that results from the employees' satisfaction positively affects the users' satisfaction. We designed a conceptual model on a new paradigm of home operation in the form of an upward pointing arrow that is based on fulfilling all three types of human needs: love-be-have. At the same time this model portrays a house composed of fifteen fundamental components: politics, legislation, proprietorship, financial system, integration of social system and health system, local environment, relatives of residents, integration between homes, infrastructure, managers, organizational culture, deinstitutionalization, quality system, care extension in communities and reputation, which determine the existence and further development of Slovenian homes for the elderly.

Key words: elderly needs, continuity theory, home for the elderly, total institution, paradigm, Denison organizational culture model, SWOT matrix, introduction of changes, E-Qalin quality management system, satisfaction.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
2	POTREBE STAREJŠIH LJUDI	13
2.1	STAREJŠI LJUDJE	13
2.1.1	Staranje, starost, socialna gerontologija.....	14
2.1.2	Staranje in starost kot družbena konstrukta	15
2.1.3	Opredelitev starejših ljudi	16
2.1.4	Gerontološke teorije s poudarkom na teoriji kontinuitete	18
2.2	POTREBE LJUDI.....	23
2.2.1	Hierarhije človeških potreb	23
2.2.2	Potrebe v starosti	26
2.2.3	Potrebe različnih generacij	29
2.2.4	Dobra družba omogoča uresničevanje potreb vsem ljudem.....	33
3	DOMOVI ZA STAREJŠE.....	35
3.1	DOM ZA STAREJŠE KOT INSTITUCIJA	35
3.1.1	Značilnosti totalne inštitucije.....	36
3.1.2	Upor starejših pri preselitvi v institucijo, v dom za starejše.....	40
3.1.3	Težnje po deinstitucionalizaciji v Evropski uniji in Sloveniji	41
3.2	ZGODOVINSKI RAZVOJ SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE V LUČI URESNIČEVANJA POTREB UPORABNIKOV	45
3.2.1	Prva generacija domov za starejše	45
3.2.2	Druga generacija domov za starejše	46
3.2.3	Tretja generacija domov za starejše.....	46
3.2.4	Četrta generacija domov za starejše	47
3.2.5	Razvoj domov za starejše v luči uresničevanja potreb uporabnikov	48
3.3	ZAKONODAJA, KI REGULIRA DELOVANJE SLOVENSКИH DOMOV	50
3.3.1	Socialna zakonodaja	50
3.3.2	Zdravstvena zakonodaja	51
3.3.3	Ostala zakonodaja.....	51
3.3.4	Mednarodne in nacionalne strateške usmeritve	52
3.4	MOŽNE RAZVOJNE USMERITVE SLOVENSКИH DOMOV.....	53
3.4.1	Razvojne usmeritve v razvitih evropskih državah.....	54
3.4.2	Možne razvojne usmeritve domov na podlagi Raziskave o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije	57

3.4.3	Razvojne usmeritve na podlagi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v slovenskih domovih za starejše	58
4	SPREMEMBA PARADIGME	65
4.1	PARADIGMA	65
4.1.1	Zunanje okolje	68
4.1.2	Poslanstvo in strategija	70
4.1.3	Voditeljstvo	72
4.1.4	Organizacijska kultura	73
4.2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	73
4.2.1	Razvojna usmerjenost	76
4.2.2	Vključenost	77
4.2.3	Skladnost	77
4.2.4	Prilagodljivost	78
4.3	PROCES UVAJANJA IN OBVLADOVANJA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB	80
4.3.1	Pripravljalna faza	82
4.3.2	Faza uvajanja sprememb	83
4.3.3	Faza po uvedbi sprememb	84
4.3.4	Dolgoročna pozitivna naravnost na spremembe	84
4.4	SISTEM CELOVITEGA VODENJA KAKOVOSTI, ODLIČNOSTI	85
4.4.1	Razvoj in ključni cilji sistema kakovosti E-Qalin	87
4.4.2	Značilnosti sistema kakovosti E-Qalin	88
5	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA	91
5.1	ZBIRANJE PODATKOV	93
5.2	OPIS INSTRUMENTARIJA	96
5.2.1	Standardizirani anketni vprašalnik	96
5.2.2	Polstrukturirani vprašalnik	96
5.2.3	Opazovalna shema	97
5.3	OPIS VZORCA	97
5.3.1	Opis domov v vzorcu	97
5.3.2	Opis vzorca direktorjev	98
5.3.3	Opis vzorca zaposlenih	98
5.4	OPIS OBDELAVE PODATKOV	100
5.4.1	Kvalitativna obdelava podatkov	100
5.4.2	Kvantitativna obdelava podatkov	101
6	REZULTATI Z ANALIZO	102
6.1	REZULTAT IN ANALIZA PSPN SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE IZ RAZLIČNIH VIDIKOV	102

6.1.1	Opredelitev in analiza pojmov matrike PSPN slovenskih domov za starejše.....	105
6.1.2	Matrika PSPN slovenskih domov za starejše	131
6.2	REZULTATI IN ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE	134
6.2.1	Deskriptivna analiza spremenljivk organizacijske kulture	134
6.2.2	Analiza statističnih razlik med E-Qalin in ne E-Qalin domovi	153
6.2.3	Eksploratorna faktorska analiza spremenljivk organizacijske kulture .	163
6.2.4	Vpliv dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika	168
6.3	REZULTATI IN ANALIZA POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA	175
6.3.1	Vpliv dejavnikov organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih...	176
6.3.2	Vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo uporabnikov.....	179
6.3.3	Vpliv usmerjenosti v potrebe uporabnikov na njihovo zadovoljstvo	181
6.3.4	Vpliv zadovoljstva direktorjev na zadovoljstvo zaposlenih.....	182
6.4	POTRDITEV HIPOTEZ.....	184
7	SKLEPNA RAZPRAVA S KONCEPTUALNIM MODELOM NOVE PARADIGME DELOVANJA SLOVENSkih DOMOV ZA STAREJŠE	186
7.1.	SKLEPNA RAZPRAVA	186
7.2.	KONCEPTUALNI MODEL NOVE PARADIGME DELOVANJA DOMOV ZA STAREJŠE USMERJENE V POTREBE UPORABNIKOV.....	192
8	ZAKLJUČEK.....	198
9	LITERATURA	203
	PRILOGE	217
	IZJAVA O AVTORSTVU.....	253
	IZJAVA O LEKTORIRANJU	254
	POROČILO O REZULTATIH PREVERJANJA PLAGIATORSTVA	255

KAZALO SLIK

Slika 1: Model raziskave.....	8
Slika 2: Kontinuiteta kot povratna zanka, krog življenjskega učenja.....	20
Slika 3: Sinusoidni algoritem preišlje/val/nosti	21
Slika 4: Hierarhija človeških potreb po Maslowu	24
Slika 5: Sinteza hierarhije človeških potreb po Allardtu in Maslowu	26
Slika 6: Kongruenca in nekongruenca.....	56
Slika 7: Burke-Litwinov model	69
Slika 8: Bowmanov model strateškega menedžmenta	71
Slika 9: Piramida organizacijske kulture	75
Slika 10: Model povezanosti organizacijske kulture z usmerjenostjo zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov zadovoljstvom ter sistemom kakovosti.....	76
Slika 11: Denisonov model organizacijske kulture.....	79
Slika 12: Dopolnjen teoretičen model raziskave z dimenzijami organizacijske kulture in hipotezami	80
Slika 13: Sprememba organizacijske kulture in rezultatov organizacije	82
Slika 14: Model kakovosti E-Qalin	88
Slika 15: Izboljšave po PDCA krogu.....	89
Slika 16: Razlike v organizacijski kulturi po podpodročjih glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin	160
Slika 17: Povprečno zadovoljstvo zaposlenih po posameznih podpodročjih organizacijske kulture.....	176
Slika 18: Zadovoljstvo stanovalcev po posameznih področjih zadovoljstva	180
Slika 19: Zadovoljstvo direktorjev domov	183
Slika 20: Dokazan model v raziskavi	185
Slika 21: Konceptualni model nove paradigme delovanja domov za starejše usmerjene v potrebe uporabnikov	193

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne spremembe v obdobju mladih starejših in starih starejših.....	17
Tabela 2: Osnovne razlike med generacijo veteranov in otrok blaginje.....	32
Tabela 3: Primerjava mehanicistične in humane paradigme	67
Tabela 4: Pregled značilnosti in prednosti modela kakovosti E-Qalin	90
Tabela 5: Datumi obiskov v domovih za starejše v vzorcu	95
Tabela 6: Matrika PSPN slovenskih domov za starejše z vidika zaposlenih	103
Tabela 7: Matrika PSPN slovenskih domov za starejše z vidika direktorjev.....	104
Tabela 8: Notranji pozitivni in negativni dejavniki delovanja domov	132
Tabela 9: Zunanji pozitivni in negativni dejavniki delovanja domov	133
Tabela 10: Opisne statistike spremenljivk sklopa Vključenost.....	137
Tabela 11: Opisne statistike spremenljivk področja Skladnost.....	141
Tabela 12: Opisne statistike spremenljivk področja Prilagodljivost.....	145
Tabela 13: Opisne statistike spremenljivk področja Razvojna usmerjenost	149
Tabela 14: Rezultati analize razlik Vključenosti	154
Tabela 15: Povprečne vrednosti spremenljivk Vključenosti	155
Tabela 16: Rezultati analize razlik v Skladnosti.....	156
Tabela 17: Povprečne vrednosti spremenljivk Skladnosti	156
Tabela 18: Rezultati analize razlik v Prilagodljivosti	157
Tabela 19: Povprečne vrednosti spremenljivk Prilagodljivosti	158
Tabela 20: Rezultati analize razlik v Razvojni usmerjenosti	159

Tabela 21: Povprečne vrednosti spremenljivk Prilagodljivosti	160
Tabela 22: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Vključenost	165
Tabela 23: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Skladnost	166
Tabela 24: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Prilagodljivost.....	167
Tabela 25: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Razvojna usmerjenost	168
Tabela 26: Povzetek linearnega regresijskega modela: Vključenost – Usmerjenost v uporabnika.....	169
Tabela 27: Multipli linearni regresijski model: Vključenost – Usmerjenost v uporabnika.....	170
Tabela 28: Povzetek linearnega regresijskega modela: Skladnost – Usmerjenost v uporabnika.....	170
Tabela 29: Multipli linearni regresijski model: Skladnost – Usmerjenost v uporabnika.....	171
Tabela 30: Povzetek linearnega regresijskega modela: Prilagodljivost – Usmerjenost v uporabnika.....	171
Tabela 31: Multipli linearni regresijski model: Prilagodljivost – Usmerjenost v uporabnika.....	172
Tabela 32: Povzetek linearnega regresijskega modela: Razvojna usmerjenost – Usmerjenost v uporabnika.....	172
Tabela 33: Multipli linearni regresijski model: razvojna usmerjenost – usmerjenost v uporabnika.....	173
Tabela 34: Vplivnost dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika.....	174
Tabela 35: Kazalniki zadovoljstva po podpodročjih organizacijske kulture.....	176
Tabela 36: Povzetek linearnih modelov Organizacijska kultura – Zadovoljstvo zaposlenih	177
Tabela 37: Linearni regresijski modeli: Organizacijska kultura – Zadovoljstvo zaposlenih	178
Tabela 38: Povzetek modela Zadovoljstvo zaposlenih – uporabnikov	180
Tabela 39: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo zaposlenih – Zadovoljstvo uporabnikov.....	181
Tabela 40: Povzetek modela Zadovoljstvo zaposlenih – Usmerjenost v uporabnika	181
Tabela 41: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo zaposlenih – Usmerjenost v uporabnika.....	181
Tabela 42: Povzetek linearnega modela Usmerjenost v uporabnika – Zadovoljstvo uporabnikov.....	182
Tabela 43: Linearni regresijski model: Usmerjenost v uporabnika – Zadovoljstvo uporabnikov.....	182
Tabela 44: Povzetek linearnega modela Zadovoljstvo direktorjev – Zadovoljstvo zaposlenih	183
Tabela 45: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo direktorjev – Zadovoljstvo zaposlenih	183

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih v vzorcu po spolu	98
Graf 2: Struktura zaposlenih v vzorcu po delovnih področjih.....	99
Graf 3: Struktura zaposlenih v vzorcu po stopnji izobrazbe.....	99
Graf 4: Struktura zaposlenih v vzorcu po starosti	100
Graf 5: Struktura zaposlenih v vzorcu po delovni dobi pri sedanjem delodajalcu	100
Graf 6: Povprečne vrednosti področja spremenljivk Vključenost	139
Graf 7: Povprečne vrednosti področja spremenljivk Skladnost.....	143
Graf 8: Povprečne vrednosti spremenljivk področja Prilagodljivost	147
Graf 9: Povprečne vrednosti spremenljivk področja Razvojna usmerjenost.....	150
Graf 10: Skupen rezultat izmerjenih značilnosti organizacijske kulture	152
Graf 11: Razlike v organizacijski kulturi po podpodročjih glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin	162

1 UVOD

*»Vsak človek je zase svet,
čuden, svetel in lep
kot zvezda na nebu ...
Vsak tiho zori,
počasi in z leti,
a kamor že greš, vse poti
je treba na novo začeti.
Tako živimo ljudje.
Vsak zase krmari k pogrebu.
Svetloba samo
nas druži kot zvezde na nebu.
A včasih so daleč poti,
da roka v roko ne seže,
a včasih preblizu so si,
da z nohti lahko
srce kdo doseže ...
Od tega menda
človek umre,
od tega z neba
se zvezda ospe.«
(Tone Pavček)*

Vsak človek je »zase svet«, od rojstva do smrti. Vsak potuje po svoji življenjski poti. Družba naj bi vsakemu človeku, ne glede na spol, raso, vero, invalidnost, starost ali politično prepričanje dala priložnost za svobodno popotovanje. Priložnost za življenje, v katerem lahko vsak osmisli prehojeno pot od zibelke do groba in dodaja kamenčke v mozaik dobre človeške družbe.

Družbene institucije smo ljudje vzpostavili za sistemsko delovanje dobre družbe. Mednje uvrščamo tudi domove za starejše. Njihovo temeljno poslanstvo je nadomeščanje doma starejšim ljudem, ki zaradi različnih zdravstvenih in starostnih težav ne morejo več ostati doma ter potrebujejo oskrbo sočloveka.

Delovanje domov za starejše naj bi bilo v prvi vrsti usmerjeno v prepoznavanje potreb starejših ljudi in omogočanje njihovega uresničevanja ter ohranjanja kontinuitete njihovega življenja, tudi po preselitvi v institucijo.

Zato teoretični del doktorske disertacije začnemo z opredelitvijo potreb starejših ljudi. Opremo se na Atchleyevo (1999) gerontološko teorijo kontinuitete. Teorija izhaja iz ugotovitve, da se človek v procesu staranja, vse do svoje smrti, kontinuirano razvija in prilagaja vsem spremembam, ki nastopajo v njegovem življenju. Človek si želi na starost obdržati aktivnosti iz preteklih let ter svoj dosedanji slog življenja (Atchley, 1999, VII). Mali (2008, 45) navaja, da teorija kontinuitete opozori na pomen posameznikove preteklosti, kar omogoča razumeti posameznikove želje, občutke in potrebe v starosti. Domovi za starejše naj bi omogočali starejšim ohranjati njihov individualni način življenja.

Rissanen (2013, 22–23) ugotavlja, da je dobro počutje, srečno, zadovoljno, kakovostno življenje, v katerem lahko izpolnujemo svoje potrebe, želja vseh ljudi. Tudi starejših. Dejavniki, kot so socialna mreža, biti ljubljen, biti spoštovan, imeti občutek lastne vrednosti, so bili v različnih raziskavah prepoznani kot najbolj vplivni dejavniki dobrega počutja pri ljudeh različnih starosti, v različnih kulturnih okoljih (Forgeard in drugi, 2011, 86).

Poznamo številne razvrstitve človeških potreb (Maslow 1970, Allardt 1973, Forgeard in drugi, 2011). V naši raziskavi bomo uporabljali Allardtov (1973) trojček človeških potreb "imeti-ljubiti-bit". "Imeti" zajema materialne potrebe, vključno z varnostjo. "Ljubiti" potrebe po dobrih odnosih z ljudmi. "Biti" pa potrebe po samouresničevanju.

Po opredelitvi potreb starejših bomo pogledali, kako domovi za starejše, kot družbene institucije, ustanovljene za sistemsko delovanje dobre družbe, uresničujejo potrebe starejših. Opredelili bomo značilnosti slovenskih domov za starejše v različnih razvojnih obdobjih po drugi svetovni vojni. Povzeli bomo zakonodajo, ki regulira delovanje domov za starejše danes. Opozorili bomo na aktualne težnje po deinstitutionalizaciji oskrbe starejših, ki izhajajo iz slabosti oskrbe v institucijah. Iz literature bomo povzeli glavne slabosti slovenskih domov za starejše, pa tudi njihove prednosti. Prepoznavanje slabosti in prednosti je namreč ključno za izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim, ki izhajajo iz današnjega hitro spreminjajočega se okolja.

V luči zapisanega zgodovinskega razvoja slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) ugotavljamo, da so potrebe starejših na področju »imeti« (materialnih potreb, varnosti), postajale s povečevanjem standarda v domovih z leti vedno boljše uresničene. Na področjih »ljubiti« (človeški odnosi) in »biti« (samouresničevanje, smisel življenja), pa so se z leti celo slabše uresničevale. Odnosi med stanovalci in zaposlenimi so postajali vedno bolj profesionalni, povečevala se je odvisnost stanovalcev od zaposlenih, zniževala njihova samostojnost. Nevključenost stanovalcev, pa tudi njihovih svojcev, v načrtovanje in izvajanje storitev nenehno povečevanje varnostnih zahtev ter birokracije je imelo za posledico vedno manj časa zaposlenih za pristne stike s stanovalci in njihovo individualno obravnavo.

Imperl (2012, 44–45) lepo opisuje prvi preživeti dan v domu za starejše in problem podrobno razdeljenih delovnih mest, ki vplivajo na usmerjenost zaposlenih v posamezne standardizirane delovne naloge, namesto v celovito oskrbo, upoštevajoč individualne potrebe stanovalcev.

»V kontaktu s staro gospo se je izmenjala vrsta oseb, ki so jim rekli sestra, negovalka, bolničarka, delovna terapevtka, fizioterapevtka, vodja ta in ona ... Nobena ni rekla gospa, jaz bom z vami vsak dan, jaz bom vaša druga hčerka, ki bom skrbela za vas. Zakaj gredo tukaj vsi mimo nje, kot da so na prehodu, vsak nekaj nagovori, pove, opravi in odide svojo pot. Pa tako si je želela toplino in bližino v svojih zadnjih letih« (Imperl, 2012, 45).

Ni čudno, da se starejši ljudje upirajo preselitvi v dom za starejše. Pečjak (1998, 13) navaja, da je odhod v dom za starejše eden najhujših stresov v življenju človeka. Večina ljudi se odhodu v dom upira. Squires (2002, 62) ugotavlja, da starejši, kljub velikim tveganjem, raje ostanejo na svojem domu, kot pa da bi odšli v varno institucionalno varstvo. Agnew (2006, 6-7) ugotavlja, da nobena politika ne bo spremenila delovanja domov za starejše v smeri kompleksnejšega uresničevanja potreb na področjih »ljubiti in biti«, če bo vse izhajalo le iz varnosti ter materialnega standarda oskrbe, namesto iz tega, kar si starejši resnično želijo, potrebujejo.

Vsako leto obsežnejša zakonodaja širi birokracijo v domovih za starejše in omejuje delovanje zaposlenih v domovih v smeri večjega uresničevanja individualnih potreb stanovalcev (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2007, 22). Koprivnikar (2013b) ugotavlja, da slovenskim domovom za starejše država otežuje njihovo

delo s togo zakonodajo, povečevanjem tehničnih zahtev, povečevanjem birokracije, političnim kadrovanjem, potrebnim zniževanjem javnih uslužbencev. Država s svojim (ne)delovanjem otežuje prilagajanje domov turbulentnim spremembam v okolju in potrebam starejših, kar predstavlja nevarnost za njihovo prihodnje delovanje.

A Ovsenik in Ambrož (2006, 26) ugotavljata:

»Če okolje sprejmemo kot danost, potem stojimo nemočno pred strukturami, ki smo jih pomagali ustvariti in jim dovolimo, da ustvarjajo naš svet. Če se po drugi strani vidimo kot ustvarjalci tega okolja, kulture, potem imamo možnost sprejeti aktivno vlogo v njenem spreminjanju. Prevladujočim paradigmam, ki temeljijo na nadzoru, moči, podrejanju in podcenjevanju vzamemo njihovo moč in jih pričnemo spreminjati. Strukture moči, ki so v drugi polovici 20. stoletja verjele, da obvladajo svet, se soočajo z njegovo spremenljivostjo, nepredvidljivostjo in nejasnostjo. Naslednje stoletje bo verjetno stoletje velikih premikov paradigem o tem, kako svet deluje«.

Navedena ugotovitev nam pove, da vse le ni odvisno samo od postavljenega državnega sistema, zakonodaje. Tudi ta se da spremeniti. Poleg tega nam je strokovnjak in poznavalec aktualnega stanja v slovenskih domovih za starejše, Koprivnikar (2013), povedal:

»Vsi domovi v Sloveniji imajo isto zakonodajo, politiko, pa so se eni sposobni bolj usmerjati v uresničevanje potreb starejših kot drugi, so v javnosti poznani kot razvojno naravnani, še vedno imajo polno čakalno vrsto, drugi pa se praznijo, so v rdečih številkah, imajo slabosti v notranjem delovanju, nanje prežijo nevarnosti v okolju. Eni imajo že uvedene sisteme kakovosti, drugim se to zdi nesmiselno, eni se razvijajo, drugi stagnirajo ...«

Po svetu prevladuje mišljenje, da je za kvalitetno starost potrebno čim dlje ostati na lastnem domu. Bivanje v lastnem domu, kolikor časa je mogoče, je sinonim za dobro počutje, zadovoljstvo, neodvisnost in svobodo (Philips in drugi, 2010, 17). Študije dokazujejo, da večina evropskih držav daje prednost oskrbi na domu, v skupnosti. Družina starejšega pri tem igra osrednjo vlogo. Študije pa tudi dokazujejo, da politika veliko obljublja na področju podpore družinam, ki skrbijo za ostarele svojce, vendar se le malo od tega tudi uresniči (Lamura in drugi, 2008, 12). Pojavlja se vprašanje, če ni povečevanje deinstitutionalizacije v zadnjem času šlo predaleč. Možnost dolgotrajne oskrbe na lastnem domu je omejena s finančnimi in kadrovskimi viri, pa tudi z medicinskimi pripomočki v primeru zahtevnejše nege (Naes in drugi, 2013, 78).

Zato je potrebno biti pri idejah o deinstitutionalizaciji previden in realen. Potrebno je upoštevati specifične slovenske družbe, obstoječe zakonodaje in recesije, v kateri se nahajamo zadnjih nekaj let in je še ni videti konca. Varstvo starejših v institucijah ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo. Je edina sistemsko urejena storitev, pri kateri je zagotovljena štiriindvajseturna oskrba starejših, vse dni v letu, če izvamemo bolnišnično oskrbo. Storitve na domu pa imamo zelo slabo razvite, saj dosegamo le 1,7% pokritost starejših, razvite evropske države med 8 in 12% (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2013a, 3). To se ne more čez noč spremeniti. Pomembno se je osredotočiti še na ostale možnosti. Ena od njih je sistemska sprememba paradigme družbenih institucij, da bi le-te postale bolj naravnane na uresničevanje potreb uporabnikov, saj so bile ustanovljene za ta namen.

Zadnje teoretično poglavje disertacije govori o spremembi paradigme. V njem opredelimo paradigmo, njene ključne elemente, vzode za njeno spreminjanje. Kot bistveni element paradigme izpostavimo organizacijsko kulturo. Pogledamo si proces njenega spreminjanja in vpliv uvedbe sistema kakovosti na kulturo v organizaciji, uspešnost njenega delovanja in uresničevanja potreb uporabnikov.

Beseda paradigma ima svoj izvor v grški besedi, ki pomeni vzor, vzorec (Ule, 1998, 188). Osebna paradigma je sistem spoznanj, prepričanj, vrednot, občutkov, predpostavk, organiziranih tako, da z njimi razumemo svet okoli nas. Vsak človek ima svojo paradigmo. Skupne paradigme so posledica življenja v družbeni skupnosti (Ovsenik in Ambrož, 2009, 11). Paradigma naj bi ponujala rešitve aktualnih problemov (Kuhn, 1998, 156). Ule (1998, 193) ugotavlja, da nobena paradigma ni večna. Če obstoječe metode, teorije, vzorci, načini delovanja, ki so vključeni v paradigmo, ne rešujejo več aktualnih problemov, jih je potrebno spremeniti. Potrebno je uvesti novo paradigmo.

Burke-Litwinov model (B-L model) prikazuje dvanajst medsebojno povezanih elementov organizacijske paradigme: zunanje okolje, voditeljstvo, organizacijsko kulturo, poslanstvo, menedžment, strukture, politiko in procese, organizacijsko klimo, motivacijo, delovne naloge in zmožnosti zaposlenih, individualne potrebe in vrednote zaposlenih ter individualno in organizacijsko uspešnost (Burke, 2011, 231). Naes ugotavlja (2013, 70), da večje spremembe paradigme organizacije zahtevajo spremembo organizacijske kulture.

Schein (2004, 15) organizacijsko kulturo opredeli kot sistem skupnih organizacijskih norm, vrednot, verovanj, ki jih razumejo in sprejemajo vsi člani organizacije. Hall (2005, 188–191) ugotavlja, da se število organizacij, ki morajo za svoj obstoj spreminjati organizacijsko kulturo, stalno povečuje.

Razvojne usmeritve, vključenost, skladnost in prilagodljivost so štiri dimenzije organizacijske kulture v Denisonovem modelu organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012). Organizacija je uspešnejša, če so njene razvojne usmeritve jasne, če je v njej zagotovljeno dosledno uresničevanja osrednjih vrednot, zaposleni v njej prilagodljivi in vključeni (Denison in drugi, 2012, 2). Organizacijska kultura ima bistveni vpliv na rezultate delovanja vsake organizacije (Connors in Smith, 2011, 5). Pomemben rezultat delovanja domov za starejše je vzpostavljanje domačega okolja bivanja, v katerem lahko stanovalci uresničujejo svoje individualne potrebe in nadaljujejo s svojim dosedanjim načinom življenja (Imperl, 2012, 60).

Ustrezno uveden sistem kakovosti vpliva na uspešnejše obvladovanje organizacijskih sprememb, spremembo organizacijske kulture in paradigme organizacije (Bukovec, 2009, 164). Pipan in Leon ugotavljata (2013, 1), da številni primeri dobrih praks iz tujine in Slovenije kažejo, »da večletna sistematična uporaba poslovne odličnosti daje pozitivne učinke tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro ekonomski ravni države kot celote«.

V Sloveniji je v domovih za starejše najbolj razširjen mednarodni model kakovosti E-Qalin, ki je prilagojen posebnostim socialno varstvene dejavnosti (FIRIS IMPERL, 2014a). Kakovostno delovanje domov za starejše, ki je usmerjeno na omogočanje uresničevanja individualnih potreb uporabnikov, presega formalno slovensko zakonodajo in zahteva nekaj več od predpisanega in napisanega.

V Resoluciji nacionalnega programa socialnega varstva 2013–2020 (2013) je država zapisala potrebno uvedbo sistemov kakovosti v vse slovenske

socialnovarstvene organizacije, tudi domove za starejše. Vprašanje pa je, če je to zadosten vzvod za spremembo organizacijske kulture in paradigme domov za starejše, da bo le-ta bolj usmerjena v uresničevanje individualnih potreb stanovalcev. To bomo poskušali ugotoviti v empiričnem delu raziskave.

OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Glavni raziskovalni problem doktorske disertacije je ugotoviti, kako lahko slovenski domovi za starejše spremenijo svojo paradigmo v smeri večje usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov in s tem omogočijo kakovostnejše življenje uporabnikom, sebi pa zagotovijo nadaljnji obstoj in razvoj.

Nikoli v povojnem razvoju domovi niso bili v takšni krizi kot so danes. Prvič je ponudba postelj v domovih večja od povpraševanja. Leta 1967 smo imeli v Sloveniji le 35 domov, leta 2007 78 domov, ob začetku leta 2013 pa je bilo v Sloveniji že kar 99 domov (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2013c). Acceto (1968, 32) je zapisal, da je glede na mednarodne izkušnje utemeljeno načrtovati kapacitete institucionalnega varstva za 5 % prebivalcev starejših od 65 let. Med prebivalci Slovenije je danes približno 17 % starejših od 65 let (Statistični urad RS, 2013). Z 20.077 posteljami slovenski domovi tako priporočljive 5% kapacitete že presegajo.

Večje kapacitete v zadnjih letih so posledica več podeljenih koncesij zasebnim izvajalcem in širitve javnih ustanov. Število prošelj za sprejem, kljub povečevanju števila starejših, v zadnjih dveh letih upada zaradi nezmožnosti plačevanja storitev (Tomše, 2013). Slovenski domovi so pred izzivom, saj se srečujejo z nevarnostmi v okolju in slabostmi v sami instituciji, ki ogrožajo njihov obstoj. Koprivnikar (2013b) je zapisal:

»... v domovih v javni mreži je objavljenih 179 prostih mest, pa jih je dejansko še precej več, ob tem pa se nov dom s koncesijo gradi v Cerkljah, koncesija je podeljena tudi za Moravče in Hraše, več let že stoji prazen dom v Vrtojbi, ki ga nihče noče prevzeti, dom Bistrica v Domžalah brez koncesije se bori za obstoj z manj kot polovično zasedenostjo, vse več zasebnih ter državnih domov v javni mreži se sooča z resnimi težavami zaradi vse manjše zasedenosti. Zdravstvena zavarovalnica zmanjšuje cene zdravstvenih storitev, doplačila občin se vztrajno zmanjšujejo, socialni transferji se krčijo, pa še ti se zavarujejo z nepremičninami upravičencev.«

Slovenski mediji govorijo (POP TV, Preverjeno, 2014), pišejo (Leban, 2013, 10–12) o tem, kako so hrvaški domovi za starejše konkurenca slovenskim, ker so cenejši, bolj domači, stanovalci v njih so po svojih zmožnostih vključeni v vsakodnevna opravila.

Poleg zgoraj opisane problematike, se slovenski domovi danes srečujejo z menjavo generacij starejših. Generacijo veteranov (1922–1943), ki spoštuje avtoriteto, ceni red in pravila, disciplino, je potrpežljiva, pripravljena čakati, danes zamenjuje generacija otrok blaginje (1944–1960), ki ni več tako potrpežljiva, je bolj izobražena, želi biti vključena in visoko ceni timsko delo in aktivnosti z dodano vrednostjo (Zemke in drugi, 2000, 68). Tudi Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata, da prihajajoča generacija starejših pričakuje bolj individualno oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh področjih, ne le na materialnem.

Imperl (2013), slovenski strokovnjak na področju delovanja domov za starejše, nam je v intervjuju na vprašanje, kateri dom v tujini bi lahko Slovenci vzeli za zgled dobrega delovanja, odgovoril:

»Takah domov je nešteto. Problem, ki ga imamo v Sloveniji, je tipično naš, pogojen z izvajanjem politike na tem področju, pri čemer ima pomembno vlogo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Eno so njihova sporočila ob pogovorih ali kakšnih srečanjih, drugo pa je njihovo ravnanje in delo. Poleg tega se tudi naša vlada, Ministrstvo za gospodarski razvoj, ki je pomembno pri sprejemanju projektov, povezanih z evropskimi sredstvi, vedejo kot sramežljivi šolarčki, ki ali ne znajo ali ne upajo povedati odločne besede in slediti razvojnim trendom, kjer je človek v središču. Gre za nujne spremembe, zaradi starejših samih in njihovih življenjskih potreb. Trenutno prevladuje sistem »zatiskanja oči«, gledajo, pa ne vidijo. In to je hud problem za razvoj slovenskih domov za starejše.«

Raziskovalci delovanja slovenskih domov za starejše (Ramovš 2003; Milošević-Arnold 2005; Mali 2006; Bračič 2011; Imperl 2012, 2014; Ramovš in drugi 2013) ugotavljajo, da obstajajo notranje slabosti delovanja slovenskih domov, ki bi jih domovi z drugačnim ravnanjem vodstva in zaposlenih lahko odpravili. Te slabosti predvsem: nerazvojna naravnost domov, ne vključenost zaposlenih in stanovalcev, slabo timsko delo, nefleksibilnost zaposlenih, velikost domov in posameznih oddelkov v njih.

Slovenski domovi za starejše imajo priložnost za nadaljnji razvoj, predvsem v odpravljanju zgoraj navedenih slabosti in v usmeritvi v večjo naravnost na uresničevanje individualnih potreb uporabnikov, v razvoju koncepta domov četrte generacije, v razvoju novih storitev za podporo življenja starejših v skupnosti in večjega vključevanja svojcev. Potrebna pa je tudi sprememba vloge države in obstoječe zakonodaje. (Milošević-Arnold 2005; Gorjan 2007; Bračič 2011; Ramovš in drugi 2013; Starc 2013; Valenčak, 2013; Imperl 2014).

NAMEN IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE

Namen doktorske disertacije je raziskati in utemeljiti potrebo po spremembi paradigme delovanja slovenskih domov za starejše in izdelati model dejavnikov, ki spremembo paradigme pogojujejo. Delni cilj doktorske disertacije je ugotoviti, ali na novo zakonsko obvezni sistemi kakovosti v socialnovarstvenih organizacijah prinašajo začetek spreminjanja paradigme v smeri, ki bo omogočala boljše zadovoljevanje individualnih potreb starejših in njihovo kakovostnejše staranje v družbeni instituciji, kot je dom za starejše.

Cilji doktorske disertacije so:

- ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti delovanja slovenskih domov;
- ugotoviti, ali zakonodaja in politika omejujeta direktorje domov pri njihovi »voditeljski« vlogi, ali sta le izgovor za prepočasne transformacijske spremembe;
- identificirati možnost spremembe paradigme slovenskih domov za starejše na osnovi krepitve prednosti, zmanjševanja slabosti, izkoriščanja priložnosti in pravočasnega izogibanja nevarnostim v okolju;
- »izmeriti« značilnosti organizacijske kulture v slovenskih domovih za starejše;
- preveriti, ali lahko z empirično raziskavo potrdimo oblikovan integriran teoretični model;

- ugotoviti, katere dimenzije organizacijske kulture najmočneje vplivajo na usmerjenost delovanja doma v potrebe uporabnikov;
- poiskati načine za spremembo obstoječe paradigme delovanja slovenskih domov v smeri večje usmerjenosti v potrebe uporabnikov,
- preveriti, ali so slovenski domovi za starejše z uvedenim sistemom kakovosti E-Qalin že začeli s spreminjanjem paradigme v smeri večjega uresničevanja potreb uporabnikov.
- oblikovati konceptualni model nove paradigme slovenskih domov za starejše, ki bo usmerjena v uresničevanje individualnih potreb uporabnikov.

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

Raziskovalna vprašanja:

RV 1: Kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov za starejše?

RV 2: Kakšen je vpliv organizacijske kulture v domovih za starejše na usmerjenost v uresničevanje potreb uporabnikov?

RV 3: Ali obstajajo razlike v organizacijski kulturi in usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov med dvema skupinama domov, oblikovanih glede na uporabo sistema kakovosti E-Qalin?

Osrednji raziskovalni problem je opredelitev dejavnikov, potrebnih za spremembo paradigme slovenskih domov za starejše, če naj le-ti bolje izpolnjujejo individualne potrebe stanovalcev in si s tem zagotovijo svoj nadaljnji razvoj in obstoj. Na podlagi teoretičnih izhodišč postavljamo devet hipotez, ki jih bomo preverjali:

H 1: Razvojna naravnost doma za starejše pozitivno vpliva na večjo usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev.

H 2: Vključenost zaposlenih v načrtovanje delovanja doma pozitivno vpliva na večjo usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev.

H 3: Skladnost pozitivno vpliva na večjo usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev.

H 4: Prilagodljivost pozitivno vpliva na večjo usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev.

H 5: Obstajajo razlike v organizacijski kulturi in usmerjenosti zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev glede na to, ali imajo domovi uveden mednarodni sistem kakovosti E-Qalin, ali ne.

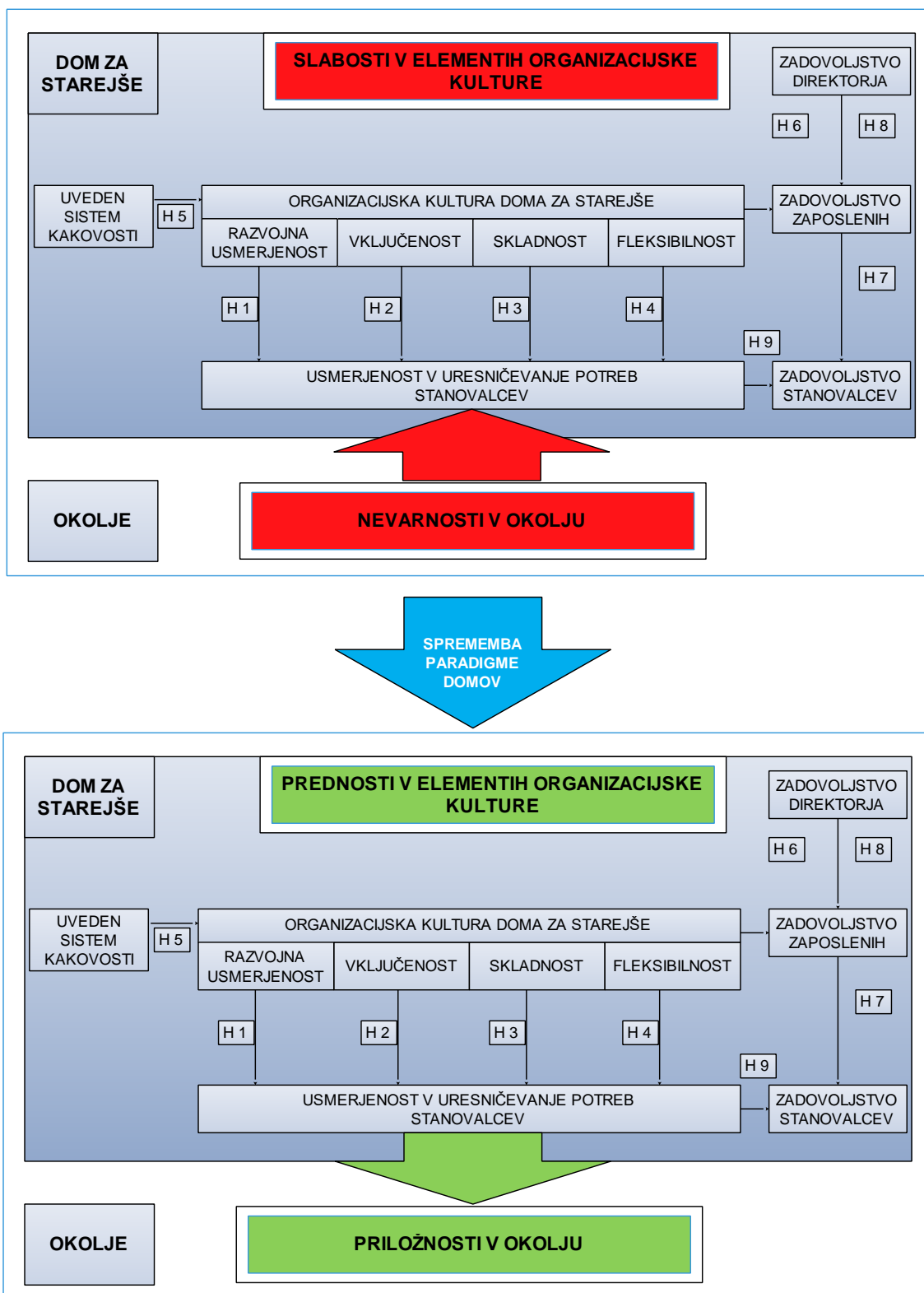
H 6: Organizacijska kultura, ki je bolj razvojno naravnana, podpira vključenost, prilagodljivost in skladnost, ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

H 7: Zadovoljstvo zaposlenih v domu za starejše pozitivno vpliva na zadovoljstvo stanovalcev.

H 8: Zadovoljstvo direktorja doma za starejše pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H 9: Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Slika 1: Model raziskave



Vir: Lasten na podlagi zapisanih teoretičnih izhodišč.

METODE RAZISKOVANJA

Vzorec

Za enote raziskovanja, vzorec, smo izbrali štirinajst domov za starejše, kar predstavlja 14,3 % vseh domov v Sloveniji, po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije (2014a). Vzorčenje je bilo neslučajnostno. Enote v vzorcu smo izbrali po sistemu kvot (kvotni vzorec). Izbrali smo polovico domov za starejše (sedem), ki nimajo uvedenega sistema kakovosti E-Qalin in polovico domov (sedem), ki imajo uveden sistem kakovosti E-Qalin.

Sedem domov v vsaki skupini smo izbrali na podlagi pripravljenosti njihovih direktorjev za sodelovanje (priročni vzorec) in raznovrstnosti glede na velikost, število zaposlenih, starost, koncept delovanja, lastništvo in zaporedni mandat vodenja, ki ga ima sedanji direktor. Vzorec je raznolik, ker bi radi zajeli, videli in dojeli obravnavan predmet raziskovanja iz čim več zornih kotov, čim bolj celovito.

Vsak dom za starejše v vzorcu smo osebno obiskali, ga opazovali po načrtovani shemi, razdelili anketne vprašalnike zaposlenim. Naredili smo polstrukturirane intervjuje s štirinajstimi direktorji domov v vzorcu. V domu, ki ima najdlje certifikat kakovosti E-Qalin in v enem domu, ki sistema kakovosti nima uvedenega, smo tudi prenočili. Opazovali smo dogajanje, aktivnosti tekom noči za poglobitev dnevnega opazovanja.

Pri raziskovanju smo upoštevali etiko in Zakon o varstvu osebnih podatkov (2007).

Metode in tehnike raziskave

Pri raziskovanju smo se držali osnovnih načel znanstvenega raziskovanja (Mesec, 1997, 11): objektivnosti, preverljivosti, natančnosti in sistematičnosti. Predmet raziskovanja doktorske disertacije je kompleksen in ima veliko vidikov. Upoštevali smo ugotovitve Meseca (1997, 24), ki pravi, da pri kompleksnem raziskovanju lahko spregledamo pomembne podatke, če uporabimo le eno metodo. Dobro je zbirati podatke različnih vrst, virov, uporabljati različne metode in informante.

Zato smo v naši raziskavi uporabili metode kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Pridobili smo podatke, ki so kvantitativne in kvalitativne narave. Prav tako smo podatke obdelovali kvalitativno (odprto kodiranje) in kvantitativno (osnovne in napredne statistične analize).

Pri pridobivanju podatkov smo uporabili metode: odkrito opazovanje z delno udeležbo, raziskovalno pisno spraševanje (anketiranje), raziskovalno ustno spraševanje (intervju), analizo literature, internetnih strani ter internega gradiva domov.

V raziskavi smo uporabili merske instrumente: standardizirani anketni vprašalnik z dodanimi odprtimi vprašanji, polstrukturirani vprašalnik za intervju in opazovalno shemo.

Za ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov za starejše smo uporabili triangulacijo metod, in sicer: metodološko triangulacijo (odkrito opazovanje z delno udeležbo, raziskovalno pisno spraševanje, raziskovalno ustno spraševanje) in triangulacijo virov podatkov (kombinacija podatkov iz teoretičnih izhodišč doktorata in iz empirične raziskave z vidika zaposlenih, vodstva, strokovnjakov in lastne perspektive opazovalca). S tem zagotavljamo večjo verodostojnost ugotovitev.

Raziskava je razvojna, ker smo z različnimi metodami in tehnikami ugotavljali prakso dela v slovenskih domovih za starejše z namenom, da predlagamo nove pristope, inovacije v prakso (Mesec, 1997, 7).

Raziskavo smo razdelili v štiri faze:

Prva faza: Raziskovalno pisno spraševanje (anketiranje)

Z odgovori zaposlenih na odprta vprašanja v tretjem sklopu anketnega vprašalnika smo ugotavljali prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti z vidika zaposlenih v domovih. Odgovore smo obdelali kot kvalitativne podatke, in sicer smo jih po postopku odprtega kodiranja razvrstili v pojme prvega reda in pojme drugega reda, pri čemer smo se opirali na izsledke iz relevantne literature. Pojme smo uvrstili v kategorije in oblikovali matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov.

Druga faza: Raziskovalno ustno spraševanje in opazovanje z udeležbo

Identifikacijo prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, do katerih smo prišli s kvalitativno obdelavo podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom, smo poglobili s polstrukturiranimi intervjuji. Intervjuvali smo vse direktorje domov v vzorcu. Pridobljene podatke smo obdelali na kvalitativni način, in sicer z odprtim kodiranjem odgovorov intervjuvancev. Perspektivo raziskovalca smo zagotovili z odkritim opazovanjem z delno udeležbo, pri čemer smo po vnaprej pripravljeni shemi opazovali posamezne značilnosti delovanja doma. Spoznanja o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih delovanja slovenskih domov, pridobljena z različnimi metodami raziskovanja in viri podatkov (triangulacije metod in virov podatkov) predstavljamo grafično v matriki prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (matriki PSPN).

Tretja faza: Raziskovalno pisno spraševanje

Z anketiranjem zaposlenih v domovih za starejše smo ugotavljali značilnosti organizacijske kulture domov. S kvantitativnimi statističnimi metodami, navedenimi v nadaljevanju, smo preizkusili postavljene hipoteze. Za ugotavljanje značilnosti organizacijske kulture v domovih smo uporabili standardizirani Denisonov vprašalnik organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012, 179–182). Podatke o zadovoljstvu zaposlenih in uporabnikov v posameznem domu za starejše za leto 2013 smo na podlagi predhodnega soglasja direktorjev domov pridobili od podjetja Skupina Fabrika, ki že desetletje izvaja standardizirano merjenje zadovoljstva uporabnikov, zaposlenih in svojcev v slovenskih domovih za starejše. Podatke o zadovoljstvu direktorjev smo pridobili v intervjujih z njimi.

Podatke iz raziskave, pridobljene na podlagi Denisonovega standardiziranega vprašalnika in podatke o zadovoljstvu uporabnikov, zaposlenih in direktorjev smo statistično obdelali z osnovnimi in naprednimi statističnimi analizami. S pomočjo statističnega programa SPSS 22 in MS Excel 2013 smo izvedli:

- metodo analize frekvenc za opisovanje pojavov (struktura vzorca po spolu, delovnem področju, stopnji izobrazbe, starosti, delovni dobi),
- deskriptivno analizo spremenljivk organizacijske kulture (število veljavnih odgovorov (numerus), najmanjšo in največjo vrednost, povprečno vrednost, standardni odklon, normalnost porazdelitve – koeficienta asimetrije in sploščenosti),

- metodo osnovnih statističnih T-testov in analizo variance za testiranje razlik v organizacijski kulturi med proučevanima skupinama (E-Qalin domovi in ne E-Qalin domovi),
- eksploratorno faktorsko analizo po metodi največjega verjetja (angl. maximum likelihood), primerni za velike vzorce, za redukcijo nabora šestdesetih spremenljivk na manjše število faktorjev oziroma latentnih spremenljivk,
- multiplo regresijsko analizo za preverjanje vpliva posameznih eksogenih latentnih spremenljivk na endogeno latentno spremenljivko, usmerjenost na uresničevanje potreb uporabnikov, primerjavo moči njihovih vplivov in ugotavljanje, v kolikšni meri pojasnjujejo variabilnost konstrukta usmerjenosti na uresničevanje potreb uporabnikov,
- enostavno linearno regresijsko analizo za preverjanje vpliva zadovoljstva na usmerjenost v potrebe uporabnikov.

Četrta faza: Razvoj utemeljitvene teorije, hipotetično induktivnega modela

Utemeljitevna teorija ali hipotetično-induktivni model (Glasser in Strauss, 1967, 45–46) označuje teorijo, ki je utemeljena na samih podatkih raziskovalca. Raziskovalec hkrati zbira, kodira in analizira podatke. Sproti se odloča, katere podatke bo nadalje zbiral, kje jih bo odkril, da bo razvil svojo teorijo. Na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili pri do sedaj opisanih metodah raziskovanja smo v zaključku doktorske disertacije oblikovali utemeljitveno teorijo, hipotetično-induktivni model, s katerim opredeljujemo dejavnike, načine za spremembo njihove paradigme v smeri večje usmerjenosti v uresničevanje individualnih potreb uporabnikov.

Pri raziskavi smo uporabili še sledeče metode (Ivanko, 2007, 7–17):

- metodo analize, pri kateri smo razčlenjevali sestavljene miselne stvaritve na njihove enostavnejše sestavne dele;
- metodo deskripcije, s katero smo opisovali dejstva, procese in predmete v naravi in družbi ter njihove odnose in zveze;
- metodo kompilacije, s katero smo povzemali tuje rezultate znanstvenoraziskovalnega dela;
- komparativno metodo, s katero smo primerjali enaka ali podobna dejstva, pojave ali procese in ugotavljali njihove podobnosti in razlike;
- induktivno metodo, s katero smo na podlagi posamičnih spoznanj razvili splošna načela o pojavu.

PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

S spletnim anketiranjem bi hitreje, lažje in ceneje pridobili podatke, vendar verjamemo, da smo z osebnim pristopom – z obiskom vseh domov v vzorcu dobili kakovostnejše podatke in širši vpogled v predmet raziskovanja. Večina zaposlenih v domovih delu ne uporablja računalnikov.

Predpostavljamo, da so anketiranci in intervjuvanci pošteno in izčrpno odgovarjali na postavljena vprašanja. Od njihovih odgovorov je odvisna glavna dodana vrednost empirične raziskave. Predpostavljamo tudi, da življenje v domovih za starejše poteka vsak dan približno tako kot v opazovanih dnevih. Enako velja za opazovani noči.

Omejitve raziskave so v pomanjkanju časa intervjuvanih, anketiranih in morebiten strah pred sankcijami v primeru prevelikega izpostavljanja slabosti domov, kritičnosti do lastnikov in ustanoviteljev. Kljub temu, da smo se zavezali k etičnosti raziskovanja ter varstvu osebnih podatkov, smo se zaradi nesproščenosti direktorja, ki smo ga prvega intervjuvali, odločili, da intervjujev ne bomo snemali. Ko smo se z njim pogovarjali brez snemanja, je pogovor stekel sproščeno. Pri vseh intervjujih smo le-te sproti zapisovali in predvidevamo, da smo na takšen način pridobili realnejše, kakovostnejše podatke za raziskavo. To pa je na drugi strani omejitev raziskave, saj si je težko vse izrečeno sproti dobesedno napisati.

Zavedamo se, da je vedno možna manipulacija in izmikanje resničnemu vpogledu v stanje v posameznem domu. S spretno komunikacijo, lepim dokumentarnim gradivom in vnaprejšnjo skrbno pripravljenostjo na naš obisk se lahko dom pokaže v drugačni podobi od dejanske. Glede na to, da smo domove za starejše v vzorcu izbrali tudi na podlagi interesa direktorja doma, da pridobi odkrit pogled neodvisnega raziskovalca na njihovo delovanje, predvidevamo, da takšnih manipulacij ni bilo. Vsem direktorjem smo obljubili povratno informacijo o rezultatih raziskave, ki jih bodo vključili v razmišljanje o možnih izboljšavah delovanja njihovega doma v prihodnosti.

Zavedamo se, da se pri svojem raziskovanju nismo mogli povsem izključiti iz dogajanja, ki smo ga proučevali. Naš filter, našo osebno paradigmo, smo poskušali pri intervjujih, opazovanjih, pregledu gradiva, podatkov, čim bolj izklopiti in slišati tisto, kar je intervjuvanec dejansko povedal in opaziti, videti tisto, kar dejansko je. Svoje občutke in mnenja smo prikazali ločeno od opaženih, slišanih dejstev in s tem omogočili preverjanje svojih spoznanj. Mesec (1997, 25) ugotavlja, da s tem raziskovalec razširi svoj opis predmeta raziskovanja, kar je raziskavi v prid in se ne smatra kot slabost.

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

OPIS PRISPEVKA DISERTACIJE ZNANOSTI

Model nove paradigme slovenskih domov za starejše predstavlja inovativen poskus sinteze teoretičnih izhodišč, ki temeljijo na parcialnih študijah različnih znanstvenih disciplin, lastne empirične raziskave ter osemletnih izkušenj in spoznanj pri delu v slovenskem socialnem varstvu. V zaključku doktorske disertacije predstavljamo lasten hipotetično-induktivni model paradigme domov za starejše, s katero bi slovenski domovi lahko bolje uresničevali potrebe uporabnikov, sebi pa omogočili obstoj in nadaljnji razvoj.

Prvič smo v slovenskih domovih za starejše primerjalno izmerili organizacijsko kulturo. Uporabili smo mednarodni standardizirani Denisonov vprašalnik in tako omogočili nadaljnje primerjave organizacijske kulture slovenskih domov z organizacijami po svetu.

Prav tako smo kot prvi skušali sistematično ugotoviti vpliv uvedbe sistema kakovosti, odličnosti E-Qalin na organizacijsko kulturo slovenskih domov za starejše in posledično njihovo boljše uresničevanje potreb uporabnikov, starejših v domovih.

2 POTREBE STAREJŠIH LJUDI

Poznavanje potreb starejših ljudi je temelj za spremembo paradigme delovanja domov za starejše, ki bi bila v prvi vrsti naravnana na potrebe starejšega človeka, uporabnika storitev domov za starejše.

Kdo so starejši ljudje, kakšne teorije staranja poznamo ter na katero se bomo oprli v naši raziskavi, opisujemo v prvem podpoglavju tega poglavja. V drugem opredelimo potrebe ljudi, ugotavljamo, ali so potrebe starejših ljudi drugačne od potreb ljudi v mlajših starostnih obdobjih ter ali se potrebe starejših iz generacije veteranov razlikujejo od potreb starejših generacije otrok blaginje, ki sedaj prihaja v »skupino« starejših ljudi, uporabnikov domov za starejše. Poglavje zaključujemo z opisom »dobre družbe«, ki omogoča uresničevanje individualnih potreb vsakega človeka, ne glede na njegovo starost, invalidnost, spol, raso, vero in politično prepričanje.

2.1 STAREJŠI LJUDJE

Staranje, starost, starejši ljudje so danes eden osrednjih izzivov sodobnih družb, tudi slovenske. Prebivalstvo v Sloveniji se stara še hitreje kot evropsko. Pregled znanstvenoraziskovalnega in političnega zanimanja za starost in staranje prikazuje hitro stopnjevanje po letu 2000 (Ramovš, 2011, 3). Pomembnost in problematika starajoče se družbe je poudarjena tudi v strateških evropskih dokumentih¹.

Aktualne demografske spremembe prinašajo s seboj starajočo se družbo (Hlebec, 2013, 3). Takšna družba ima sedem ključnih problemov (Ramovš, 2013, 24): nizko rodno, težko vključevanje mladih v družbeno delitev dela, prehitro odhajanje srednje generacije v upokojitev, večanje potreb po oskrbi onemoglih ljudi, prešibko medsebojno poznavanje generacij, preobremenjenost družine pri oskrbi onemoglih družinskih članov in prešibko doživljanje smisla starosti. Ramovš (2014, 4) ugotavlja, da se je 20. stoletje otroka spremenilo v 21. stoletje starostnika.

V desetletju bo v večini razvitih evropskih držav najmanj 20 % prebivalcev starejših od 65 let (Tomšič, 2010, 174). Po podatkih Statističnega urada RS (2013a,16) je bilo v letu 2010 v Sloveniji že 16,5 % prebivalcev starejših od 65 let, od tega 3,9 % starejših od 80 let. Po podatkih projekcije prebivalstva EUROPOP2010 za obdobje 2010–2060 bo v Sloveniji leta 2050 že 30,6 % prebivalstva starejšega od 65 let, od tega kar 10,9 % prebivalstva starejšega od 80 let².

Povprečna starost Slovencev se je samo v 12-tih letih povišala iz 38,8 let v letu 2000 na 42 let v letu 2012. Pričakovano trajanje življenja pa se je pri moških povišalo iz 71,9 let v letu 2000 na 77 let v letu 2012, pri ženskah pa iz 79,1 let v letu 2000 na 82,9 v letu 2012 (Statistični urad RS, 2013a,16).

Imperl (2012, 24–25) ugotavlja, da so pred nami ogromni izzivi, ki jih prinaša staranje prebivalstva. Jože im Marta Ramovš (2013, 461) opozarjata, da je

¹ V uvodu Zelene knjige je zapisano (Evropska komisija, 2005, 7): »Evropa se danes sooča z demografskimi spremembami, ki so po svojem obsegu in teži brez primere.«

² Koeficient starostne odvisnosti starejših, ki pove koliko starejših od 65 let je odvisnih od 100 delovno sposobnih prebivalcev, se bo od leta 2010 ko je znašal 23,8%, povečal predvidoma na 55% do leta 2050 (Statistični urad RS 2013a,16).

stiranje preveč resna stvar, da bi se z njo lahko ukvarjala le ena stroka ali samo en sektor. Nujno je medsektorsko povezovanje.

»Šele vse stroke in področja skupaj lahko s svojim prispevkom in medsebojnim sodelovanjem odgovorijo na današnjo trojno potrebo na področju staranja: po zdravem staranju, po humani oskrbi onemoglih in po krepitvi medgeneracijske povezanosti; in še to le, če se zavedajo, da so središče gerontologije stari ljudje, njihove konkretne potrebe in dejanske razmere, ne pa one, njihove ustanove in organizacije« (Ramovš J. in Ramovš M, 2013, 461).

Ključno je, da se znanstveno, politično, predvsem pa praktično posvetimo vsem izzivom, ki jih prinaša s seboj starajoča se družba, s ciljem ohranjanja človeštva, »dobre družbe«. Katera znanstvena disciplina se celovito ukvarja s staranjem, kdaj so ljudje stari, kaj prinaša s seboj proces staranja, kdo sploh so stari ljudje ter kakšne teorije staranja poznamo, bomo opredelili v nadaljevanju tega podpoglavja.

2.1.1 Staranje, starost, socialna gerontologija

Staranje je proces, pri katerem se vsakemu človeku kumulirajo leta in spreminjajo njegove biološke, psihološke in socialne funkcije (Phillips in drugi, 2010, 12). »Staranje in starost nista niti medicinski niti zdravstveno negovalni niti psihološki niti sociološki, niti socialno delavski, niti ekonomski, niti politični, teološki ali kak drug pojav, ampak celovito dogajanje s starajočim se človekom in s starajočo se družbo« (Ramovš, 2014, 10).

Kompleksno področje proučevanja, v središču katerega je človek, ki se stara oz. je star in družba okrog njega, je osrednje raziskovalno področje mlade znanstvene discipline, socialne gerontologije. Beseda gerontologija izhaja iz grške besede »geron«, ki pomeni »star človek« in »logija«, ki pomeni »študij«. To je znanstvena disciplina, ki celovito, iz različnih vidikov (sociološkega, biološkega, socialnega, psihološkega, antropološkega, teološkega, organizacijskega, ekonomskega, političnega, arhitekturnega, oblikovalnega ...) proučuje staranje in starost človeka, vplive družbenih sprememb na ta pojava in obratno (Phillips in drugi, 2010, 1–3).

Pomemben evropski strateški dokument, ki daje smernice znanstvenim raziskavam na področju gerontologije je »Road Map« (Futurage, 2011)³. Eden izmed začetnikov socialne gerontologije je bil Clark Tibbits. Leta 1960 je izdal Priročnik o socialni gerontologiji (Milošević-Arnold, 2005, 6). Začetnik socialne gerontologije v Sloveniji je bil prof. dr. Bojan Acceto, ki je opredelil osnovna načela socialne gerontologije. Pomenila so izhodišče za organizacijo gerontološko-geriatričnih služb v celi Jugoslaviji (Acceto, 1968, 31)⁴. Skupno vsem trem

³ V »Road Map« (Futurage, 2011) je poudarjenih osem ključnih smernic pri gerontoloških raziskavah: upoštevati multidisciplinarni pristop, vključiti uporabnike, upoštevati perspektivo celotnega človeškega življenja – od rojstva do smrti, perspektivo človek – okolje, pomembnost različnosti ljudi, pomembnost medgeneracijskih odnosov, izmenjave znanja in tehnoloških inovacij.

⁴ Accetova tri načela socialne gerontologije so aktualna še danes (1968, 31–33):

1. Družba mora za starejše ljudi poskrbeti na različne načine, da lahko čim dlje ostanejo v okolju, kjer so preživeli svoja najaktivnejša leta. V ta namen je potrebno organizirati »zunanje gerontološke službe«, ki rešujejo stanovanjske, premoženjske, zdravstvene, socialne in ostale probleme starejših.
2. Starejšim, ki niso sposobni živeti sami, je potrebno omogočiti bivanje v domovih za starejše. Po mednarodnih merilih je potrebno imeti v domovih za starejše razpoložljivih kapacitet vsaj za 5% ljudi, starih nad 65 let.
3. Nehumano je starejše ljudi pri zdravljenju ločevati od ljudi srednje starosti samo zaradi starosti. Starejši ljudje naj se zdravijo tam, kamor sodijo po naravi svoje bolezni, ne glede na starost.

načelom je, da starega človeka niti v zdravju niti v bolezni družba ne sme ločiti od drugih ljudi samo zato, ker je star (Acceto, 1968, 33). S smrtjo Acceta je glavna slovenske gerontološke dejavnosti zamrla. Delno jo je leta 1992 obudil Inštitut Antona Trstenjaka. Inštitut je leta 1998 začel izdajati prvo in še vedno edino slovensko znanstveno in strokovno gerontološko revijo, *Kakovostna starost* (Ramovš J., 2013, 33).

Staramo se od rojstva dalje. Marsikdaj slišimo, da je človek star toliko, kolikor se sam počuti starega (psihološka, doživljajska starost). A v statistiki in v medijih se piše ter poroča predvsem o kronološki starosti. V literaturi so običajno navedene tri vrste starosti (Pečjak, 1998, 12; Tomšič, 2010, 174): kronološka (starost merjena v letih življenja, koledarska); biološka (starost določena glede na delovanje osnovnih telesnih funkcij) in psihološka ali doživljajska starost (starost, ki si jo vsak določi sam, glede na to, kako starega se počuti). Phillips s soavtorji (2010, 13) dodaja še socialno starost (starost določena na osnovi vlog, socialnih odnosov, ki jih ima posameznik v družbi).

Karlsson (2013, 212) ugotavlja, da obstajajo velike razlike med posameznimi ljudmi glede staranja in starosti. Kronološka starost ni vedno v skladu z biološko, psihološko in socialno starostjo. To pomeni, da sta lahko dva povsem enako stara človeka povsem drugačna v svojih psihofizičnih sposobnostih, aktivnostih in družbenih vlogah. Pogosto družba določa, kdaj smo ljudje stari. In družba določa, kakšni smo ljudje, ko smo stari, kar potrjujejo ugotovitve avtorjev v nadaljevanju.

2.1.2 Staranje in starost kot družbena konstrukta

Starost je družbeni konstrukt, na katerega vplivajo številni dejavniki. Družbene konstrukte ustvarjajo kulture, družbene skupine in posamezniki (Nastran Ule, 1999, 201).

Flores (2012, 1) opisuje, da je družbena konstrukcija nekaj, česar se ljudje sploh ne zavedamo. Ljudje se klasificiramo v različne kategorije glede na spol, raso, izobrazbo, pa tudi starost. Spol, rasa, izobrazba, starost, dejansko ne pomenijo nič. Pomen dobijo zato, ker jim ga daje družba. Družbena konstrukcija je družben proces, ki ustvarja diferenciacijo med tem, kaj je normalno in kaj ni (Flores, 2012, 1). Normalno je biti mlad in nenormalno je biti star. Le malo je raziskav, ki obravnavajo starost in staranje. Veliko pa je stereotipov ter negativnih družbenih konstrukcij o starosti in staranju (Fonseca, Gonçalves in Martín, 2009, 456).

V procesu staranja čuti oslabijo, lasje posivijo, mišice oslabijo, kosti postanejo krhke, koža se naguba, krvni obtok in dihanje oslabita (Farndon, 2005, 222). Fizični upad pri človeku še vedno za večino ljudi najpomembneje označuje proces staranja. O tem negativnem dejstvu, ki je povezano s staranjem, se učijo otroci že od nižjih razredov osnovne šole dalje.

Poleg tega mediji vsak dan krepijo negativno podobo starejših v družbi, ustvarjajo strah pred staranjem (Fonseca in drugi, 2009, 463). Staranje opisujejo predvsem z negativnim predznakom. Anne Morrow Lindbergh (Modre misli, 2012, 173) znake, ki napovedujejo starost, strni v nezadovoljstvo, nemir, dvom, obup, hrepenenje.

Strah pred staranjem, »gerontofobija«, ima različne pojavne oblike in je razširjena med vse starostne skupine, vključujoč starejšo populacijo (Ithaca College Gerontology Institute a, 2014, 4).

Lyons (2009, 5) ugotavlja, da je družbena konstrukcija staranja zelo kompleksen pojav, ki je še zelo malo raziskan. Na družbeno konstrukcijo staranja ljudi vplivajo številni dejavniki, in sicer spol, starost, znanje in razumevanje starejših, stiki s starejšimi, kultura, industrializacija in modernizacija ter mediji⁵. Raziskava med turškimi študenti je pokazala, da mladi starost v prvi vrsti razumejo kot dobo odvisnosti od drugih. Stari predstavljajo za njih gospodarsko in socialno breme (Pelín, 2009).

Vendar bomo vsi enkrat stari, če nas na naši življenjski poti ne bo prehitela smrt. Kdaj točno človek postane star, ni znanstveno dokazano. Gre za družbeno konstruirano, statistično dogovorjeno starostno mejo, o čemer pišemo v naslednjem poglavju.

2.1.3 Opredelitev starejših ljudi

Rissanen (2013, 25) ugotavlja, da ne obstaja splošna, svetovno sprejeta opredelitev starejših ljudi. Obstajajo razlike med državami in med strokovnjaki znotraj držav, tako v poimenovanju starejših (stari, postarani, seniorji ...) kot tudi v opredelitvi, pri kakšni kronološki starosti človek sploh spada v to najstarejšo skupino ljudi. V naši doktorski raziskavi bomo uporabljali poimenovanje starejši ljudje.

Še pred tridesetimi leti so bili starejši ljudje označeni tisti pri 60-tih letih. S podaljševanjem življenjske dobe ljudi, se je meja starosti zvišala na 65 let (Milošević-Arnold, 2005, 2–3).

Pečjak (1998, 14) starejše ljudi razdeli v tri skupine: mlajši starejši ljudje (60 do 70 let), srednje starejši ljudje (70 do 80 let) in ljudje visoke starosti (80 let in več). Ramovš (2003, 74) starejše ljudi prav tako deli v tri skupine, vendar starostno mejo v primerjavi s Pečjakom poviša za 6 let⁶.

Bee (1996, 388–389) starejše ljudi razdeli na dve skupini, in sicer mlade starejše ljudi (65 do 75 let) in stare starejše ljudi (nad 75 let). Za vsako od skupin opredeli fizične in kognitivne spremembe, družinske in partnerske vloge, odnose, delovne vloge, osebne spremembe in ključna soočenja, ki jih prikazujemo v Tabeli 1.

V Tabeli 1 navedene ključne spremembe v posameznem obdobju starejših ljudi so ena izmed mnogih klasifikacij starih ljudi v literaturi, ki potrjuje, da obstajajo družbeni stereotipi o tem, kaj se z ljudmi dogaja v posameznem starostnem obdobju in kaj se od njih pričakuje.

Nelson (2007, 37) ugotavlja, da stereotipne karakteristike o starih ljudeh dejansko držijo le za manjše število starejših. Kljub temu ljudje domnevamo, da so to

⁵ Študije so pokazale (Canatan, 2009; Lee, 2009; Lyons, 2009; Gilbert in Ricketts, 2008), da imajo ženske pozitivnejši pogled na staranje in starost kot moški. Tudi kulturno okolje, v katerem živi posameznik, je pomemben dejavnik. Bodner in Lazar (2008) ugotavljata, da ljudje v vzhodnih in srednjezhodnih kulturah, kot so npr. kitajska, arabska, izraelska bolj spoštujejo starejše kot v zahodnih kulturah. A Pelín (2009) ugotavlja, da tudi na srednjem vzhodu, kjer je dolgo veljala kultura spoštovanja starejših, danes velja drugače. Tranzicija, industrializacija in modernizacija je tradicijo v Turčiji spremenila.

⁶ Starejše Ramovš (2003, 74) deli na: starejše v zgodnjem starostnem obdobju (66 do 75 let), ki se navajajo na upokojsko življenje, po navadi so še relativno zdravi ter živijo aktivno; starejše v srednjem starostnem obdobju (76 do 85 let), ki se morajo v svojih aktivnostih prilagajati upadanju svojih moči in zdravja, hitro izgubljajo vrstnike in večini že umre zakonski partner; starejše v poznem starostnem obdobju (86 let in več), ki postajajo prejemniki pomoči od mlajših generacij in preživljajo zadnja leta svojega življenja.

splošne karakteristike vseh starejših ljudi. Pripadniki mlajših generacij, ki še vedno predstavljajo večino prebivalstva, so navajeni razmišljati o »starih ljudeh« kot o homogeni skupini, ki jo lahko označijo s stereotipom.

Dokazano je, da takšni stereotipi pri odraščajočem otroku nastanejo zaradi družbe, v kateri odrašča, in da je stereotip neodvisen od količine in vrste dejanske izkušnje, ki jo posameznik ima s pripadnikom manjšinske skupine (Lewin, 1999, 193). Nelson (2007, 38) kot zanimivost navaja, da če nas nekdo vpraša, kakšni so starejši ljudje, ki jih osebno poznamo npr. babice, dedki, upokojene učiteljice in kakšni bomo sami, ko bomo stari, so naši opisi starosti bolj pozitivni. Takoj, ko pa se vprašanje nanaša na splošno, na kategorijo starejših ljudi, pa so odgovori stereotipni, negativni.

Tabela 1: Ključne spremembe v obdobju mladih starejših in starih starejših

	srednja odrasla doba 40–65	pozna odraslost (mladi stari) 65–75	pozna pozna odraslost (stari stari) 75–
fizične spremembe	začetek upada fizičnih moči na nekaj področjih, npr. moč, elastičnost, srce in ožilje	opaznejši upad fizičnih moči: počasnejši reakcijski čas	hitrejše upadanje telesnih in zdravstvenih funkcij
kognitivne spremembe	prvi znaki izgube kognitivnih sposobnosti (hitrost)	počasen upad različnih sposobnosti	hitrejši upad kognitivnih sposobnosti, predvsem spomina
družinske in partnerske vloge	osamosvajanje otrok; lahko skrb za ostarele starše	stari starši; manj pomembne družinske vloge	družinske vloge relativno nepomembne
odnosi	povečano zadovoljstvo v zakonu; tesnejše prijateljske zveze	veliko zadovoljstva v zakonu (če ne ovdovijo); intimna prijateljstva; pogost. stik z otroki	večina ovdovela; prijatelji ostanejo pomembni
delovne vloge	vrh kariere; zadovoljstvo v poklicu	upokojujev (za večino)	nepomembne. (za večino)
osebnost in osebni pomen	»mehčanje« individualnosti; možnost večje avtonomnosti	integriteta ega (cilj); obračanje vase; nekateri dosežejo raven integritete	nadaljevanje prejšnjih procesov
ključne naloge	osamosvajanje otrok; redefiniranje življenjskih ciljev; doseganje individualnosti; skrb za ostarele starše	soočanje z upokojitvijo; soočanje z upadom telesnih in duševnih funkcij; redefiniranje življenjskih ciljev in osebnega smisla	soočanje s približevanjem konca življenja; soočanje z možnostjo bolezni in zmanjšano sposobnostjo

Vir: Bee, 1996, 388–389.

Že otroci stare ljudi opisujejo negativno, z besedami bolan, utrujen, grd, potreben pomoči, pozabljiv. In pogled na druge stare pogosto predstavlja tudi pogled na lastno starost (Gilbert in Ricketts, 2008, 575). Po Kornadt in Rothermund (2011, 291) se predstave o starih ljudeh in staranju izoblikujejo že v zgodnji mladosti in vplivajo na kasnejši proces staranja posameznika. Gilbert in Ricketts (2008, 575) ugotavljata, da imajo otroci izrazito negativen, stereotipen odnos do starosti. Lyons

(2009, 24) navaja, da so mladi pogosto nagnjeni k ageizmu, da pa se s starostjo odnos do staranja izboljšuje⁷. Izobraževanje mladih o zmožnostih starejših tako na fizičnem kot tudi na kognitivnem področju je izjemnega pomena⁸ (Roters, Logan, Meisner in Baker, 2010, 69). Canatan (2009, 186) ugotavlja, da je za pozitivne percepcije mladih do starosti pomemben dober odnos s starimi straši. Pomembno je, da imajo mladi dober stik s starejšimi, saj tako skozi lastno izkušnjo spoznavajo starost in imajo pozitivnejši odnos do nje⁹. Lyons (2009, 29) ugotavlja, da bolj kot pogostost stikov na družbeno konstrukcijo staranja pri ljudeh vpliva kakovost stikov s starejšimi. Dobri stiki s starejšimi vplivajo na pozitivnejšo percepcijo staranja.

Lyons (2009, 30) ugotavlja, da je modernizacija povzročila spremembo družbene vloge starejših. Tradicionalno so bili starejši vir znanja, izkušenj. Danes je percepcija družbe drugačna. Znanje in izkušnje starejših so zastarele in neuporabne. Lee (2009, 125) ugotavlja, da se v neindustrijskih družbah starost še vedno ceni, saj jo povezujejo z izkušnjami, modrostjo in treznim presojanjem. V industrijskih družbah pa se starejše smatra kot nekoristne¹⁰. Imperl (2012, 16) izpostavlja problem, da so starejši, kljub njihovem vedno večjemu številu, v današnji družbi najšibkejši člen, da se njihov glas pogosto presliši in da je njihov svet vsak dan manjši in bolj osamljen.

Mediji ustvarjajo in krepijo negativno podobo starejših v družbi (Fonseca, Gonçalves in Martín, 2009, 463). Tudi Lyons (2009, 34) ugotavlja, da mediji podcenjujoče prikazujejo starejše ljudi. Še posebno negativen vpliv na družbeno konstrukcijo staranja pri ljudeh ima televizija. Mediji negativno javno mnenje o starosti in strah pred staranjem ustvarjajo in krepijo s pisanjem, prikazovanjem starejših ljudi kot odvisnih, neobglenih, neaktivnih in neatraktivnih (Ithaca College Gerontology Institute a, 2014, 4).

Obstajajo gerontološke teorije, ki se ujemajo z opisano družbeno konstrukcijo, medijsko podobo starejših, prevladujočimi stereotipi in takšne, ki se ne. Gerontološke teorije staranja si bomo pogledali v nadaljevanju.

2.1.4 Gerontološke teorije s poudarkom na teoriji kontinuitete

O staranju so napisane različne teorije. Med seboj se v osnovi razlikujejo glede na to, iz katerega vidika avtorji obravnavajo staranje. Razvrstimo jih lahko v tri skupine (Milošević-Arnold, 2005, 3):

⁷ Philips, Ajrouch in Hillcoat-Nalletamby (2010, 21) opredeljujejo ageizem kot označevanje identifikacije starejšega posameznika ali skupin starejših v negativnem smislu, samo zaradi kronološke starosti.

⁸ Lee (2009, 122) ugotavlja, da so študentje zdravstvene nege iz San Diega, ki so imeli večje neznanje o staranju, imeli negativnejši odnos do starosti in staranja. Lyons (2009, 26) navaja, da je več študij pokazalo, da udeležba na gerontoloških izobraževalnih programih pozitivno vpliva na družbeno konstrukcijo staranja pri ljudeh.

⁹ Raziskava med 179 mladimi atleti v Veliki Britaniji je pokazala, da imajo pozitivnejši odnos do staranja tisti, ki imajo stike s starejšimi ljudmi. Tisti, ki nimajo stikov s starejšimi, jim staranje predstavlja veliko grožnjo, saj poznajo le »strašljive« mite o starosti, ne pa njenih dejstev (Phoenix, Faulkner in Sparkes, 2005, 342). Tudi raziskava pri študentih zdravstvene nege iz San Diega je pokazala, da so tisti študentje, ki so imeli več komunikacije s starejšimi, imeli pozitivnejši odnos do staranja (Lee, 2009, 130).

¹⁰ Raziskava na Irskem je pokazala, da so starejši med mladimi videni predvsem kot problematična, neuporabna skupina, ki je odvisna od drugih (National Council of the Eldery, 1994, str. 16). To ugotavlja tudi turška raziskava (Pelín, 2009).

1. biološke teorije staranja staranje obravnavajo z vidika vidnega upadanja fizične, telesne zmogljivosti človeka v različnih starostnih obdobjih. Zaključek staranja človeka je smrt.
2. Psihološke teorije staranja staranje obravnavajo z vidika upada senzoričnih in intelektualnih zmogljivosti ter zmanjšanja sposobnosti prilagajanja novim življenjskim okoliščinam.
3. Socialne teorije staranja staranje obravnavajo z vidika opuščanja, prilagajanja ali nadomeščanja socialni vlog, ki jih človek opravlja v družbi.

Phillips s soavtorji (2010, 16) ugotavlja, da je glavni izziv socialne gerontologije kot mlade znanosti razvoj teorije, ki bi pomagala celovito, multidimenzionalno, z novimi koncepti razložiti proces staranja, starost in njene značilnosti ter možnost kakovostnega življenja tudi v pozni starosti.

Zgodnje teorije so bile poenostavljene in niso upoštevale, da imajo starejši različne izkušnje s staranjem. Starejše ljudi so vse metale v isti »koš«, v isto kategorijo, skupino, »družbeno konstruiranih« starih ljudi (Kinsella in Phillips, 2005, 35).

Tako je kot ena prvih poenostavljenih gerontoloških teorij, ki še danes negativno vpliva na družbeno podobo in stereotipiziranje starih ljudi, nastala teorija umika (Cumming in Henry, 1961). Izhaja iz predpostavke, da se starejši odmikajo od družbe in sočasno se družba odmika od starejših. Starejši kot je posameznik, močnejši je odmik od družbe. Poleg upada bioloških funkcij je za starost značilen tudi upad psiholoških, socialnih in nasploh vseh človeških funkcij. Po tem pojmovanju starost posamezniku ne omogoča, da bi nemoteno opravljal družbene funkcije. Teorija umika ne upošteva dimenzije duhovnosti, ki je po ugotovitvah nekaterih avtorjev (Frankl, 1992; Ramovš J. in Ramovš M., 2013) razvijajoča se človekova zmožnost v procesu staranja in v njem ne peša.

Iz drugačnih teoretičnih predpostavk o staranju izhaja teorija aktivnosti (Havinghurst, 1993; Rosow 1967). S starostjo ljudje prevzemajo nove vloge in ostajajo še vedno družbeno aktivni. Tudi po upokojitvi še vedno veliko prispevajo skozi neformalno delo (skrbijo za vnuke, bolne, delajo kot prostovoljci ...) Starejši, ki prevzemajo veliko število različnih aktivnosti, imajo lepšo, uspešnejšo starost in se bolje prilagajajo staranju. Starejši bi morali biti čim dlje aktivni.

Atchley (1999, IX) ugotavlja, da tako teorija umika kot tudi teorija aktivnosti predvidevata, da človek s staranjem obvezno izgubi določene družbene vloge in aktivnosti iz preteklosti. Obe teoriji predpostavljata, da se vsi starejši ljudje na enak način prilagajajo spremembam, ki nastopajo v procesu staranja. Teorija umika predvideva umik starejših od družbenega življenja, teorija aktivnosti pa povečano aktivnost na drugih področjih življenja kot do sedaj. Atchleyeva teorija kontinuitete (1999), za razliko od obeh zgoraj navedenih, izhaja iz posameznika in ne celotne kategorije, skupine starejših ljudi. Izhodišče teorije predstavlja kontinuiteta življenja posameznega človeka. Teorija izhaja iz dejstva, da se človek v procesu staranja do svoje smrti kontinuirano razvija in prilagaja vsem spremembam, ki nastopajo v procesu staranja in da si želi tudi na starost čim bolj obdržati slog življenja ter aktivnosti preteklih let (Atchley, 1999, VII).

Kinsella in Phillips (2005, 35) omenjata še druge družbe teorije staranja:

- teorija vlog staranje predstavlja kot življenjski proces, v katerem ljudje odigrajo veliko vlog: novorojenček, otrok, odrasel, partner, starš, zaposlen, stari starš, upokojenec ...

- subkulturna teorija izhaja iz predpostavke, da starejši ohranjajo svojo identiteto v različnih, zaprtih socialnih skupinah (verskih, političnih ...), v katerih ohranjajo vzorce, ki jih v širši družbi ne bi;
- modernizacijska teorija pojasnjuje, da kompetence starejših ljudi upadajo z industrializacijo, tehnološkim napredkom in urbanizacijo;
- teorija izmenjave predpostavlja, da večina starejših ljudi kljub manjšim ekonomskim in fizičnim virom, želi ostati neodvisnih in aktivnih;
- feministična teorija kritizira moško naravnost sveta.

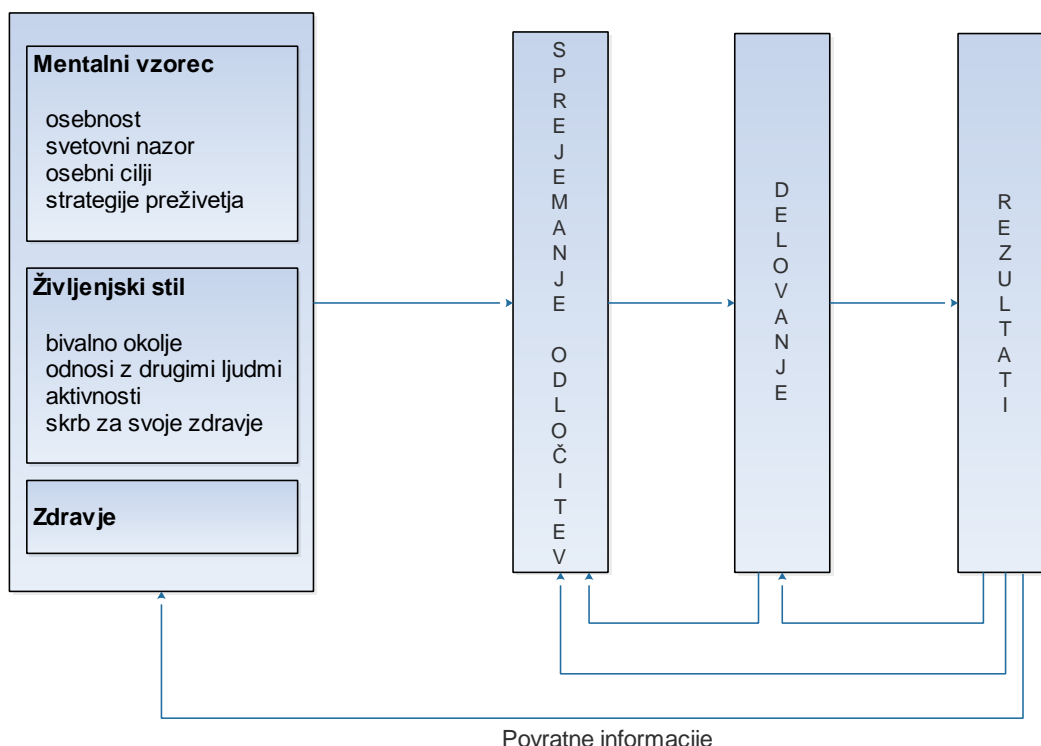
Izhodišče pričujočega doktorskega dela je teorija kontinuitete, zato jo podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

2.1.4.1 TEORIJA KONTINUITETE

Atchley (1999, 1) navaja, da je George Maddox (1968) prvi uporabil princip kontinuitete v gerontologiji. Na osnovi longitudinalne študije je ugotovil, da ljudje s staranjem želijo ohraniti dosednji življenjski stil, navade, aktivnosti. To je predpostavljala tudi Atchley, ko je dokazoval kontinuiteto pri staranju z dvajsetletno longitudinalno študijo. Raziskava je vključevala več kot 1000 starejših iz manjšega ameriškega mesta.

Atchley (1999, 4–6) teorijo kontinuitete uvršča med sistemske teorije, ki temeljijo na povratni zanki, na krogu življenjskega učenja, ki je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Kontinuiteta kot povratna zanka, krog življenjskega učenja



Vir: Atchley, 1999, 5.

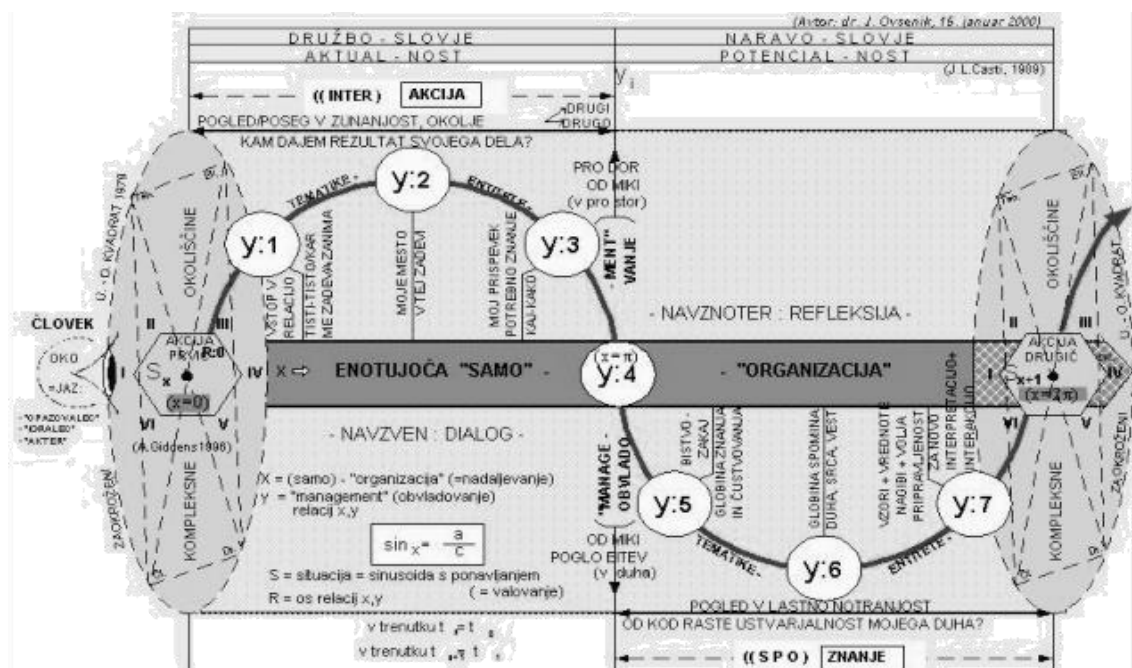
Atchley (1999, 4–6) ugotavlja, da ima vsak človek svoj mentalni vzorec, ki vključuje njegovo osebnost, svetovni nazor, osebne cilje, strategije preživetja. Vsak človek ima tudi svoj življenjski stil, ki vključuje njegovo bivalno okolje, odnose

z drugimi ljudmi, aktivnosti, skrb za svoje zdravje. In vsak človek ima svoje zdravje. Vsi ti dejavniki vplivajo na to, kako se človek odloča, deluje in kakšni so rezultati njegovih odločitev in dejavnosti. Povratno pa rezultati vplivajo nazaj na njegovo dejavnost, proces odločanja in posamezne dejavnike mentalnega vzorca, življenjskega stila in zdravja. Krog življenjskega učenja se pri vsakem človeku, v vsakem letu življenja, zavrti več tisočkrat. Prikazuje ga Slika 2.

Podobno Jožef Ovsenik (Ovsenik J. in Ovsenik M., 2010, 7) z likom sinusoide ponazori človekov zavestni miselni proces, proces odločanja, ki poteka celo življenje in se ciklično ponavlja. Imenuje ga premišlje/val/nost. Sinusoidna krivulja kaže pot človekovega mišljenja. Človeška misel v fazi prehoda od človekovega pravkar storjenega dejanja k novemu dejanju išče možnosti uveljavljanja svoje svobodne volje. Najprej upošteva faktorje zunanjega okolja (izven človeške osebnosti, telesa, duha – hrib sinusoide), nato pa notranje faktorje (v človeški osebnosti, telesu, duhu – dolina sinusoide).

Razviti notranji faktorji na področju duhovnih zmožnosti človeka lahko pomagajo na starost človeku kljubovati fizičnemu in kognitivnemu upadu ter vzpodbujati delovanje socialnih zmožnosti starejšega človeka (Ramovš J. in Ramovš M., 2013, 445).

Slika 3: Sinusoidni algoritem premišlje/val/nosti



Vir: Ovsenik, J., 2010, 7.

Človek vsak dan premišljuje, se odloča o tem, ali bo nekaj naredil, ali ne. V tem procesu odgovarja na številna vprašanja, se sooča z dilemami, od katerih je bistvenih sedem prikazanih na Ovsenikovi sinusoidi premišlje/val/nosti, prikazani na Sliki 3.

- Y:1 – Kaj in kdo me zadeva, zanima pri vstopu v novo dejanje?
- Y:2 – Kakšno je moje mesto v tem novem dejanju?
- Y:3 – Kaj pri dejanju lahko prispevam? Katera znanja potrebujem za to?
- Y:4 – Točka premika iz zunanjega okolja človeka v notranje.
- Y:5 – Zakaj bi to naredil (potreba, motiv)? Zakaj bi se tako odločil?

Y:6 - Je novo dejanje skladno z mojim duhom, srcem in vestjo?

Y:7 – Ali mi moji vzori, vrednote, nagibi narekujejo pripravljenost za novo dejanje, akcijo? Ali sprejemem odločitev za novo dejanje ali ne?

Bukovec (2009, 131) ugotavlja, da Ovsenik J. s svojim sinusoidnim algoritmom preišlje/val/nosti ponazori človekov miselni proces, vsakodnevno odločanje za akcijo, pri katerem človek stalno teži k samoobnovi, samopreseganju. K temu lahko dodamo, da s takšnim delovanjem dejansko prispeva tudi h kontinuiteti svojega življenja v vseh starostnih obdobjih.

Teorija kontinuitete (Atchley, 1999, 7) za razliko od večine ostalih gerontoloških teorij procesa staranja ne smatra v prvi vrsti kot procesa upadanja in starosti ne kot stereotipno negativno. Proces staranja razume kot kontinuiran razvoj človeka na osnovi kroga življenjskega učenja, prilagajanje posameznika novim okoliščinam, spremembam v procesu staranja. To ni teorija o uspešnem staranju. Je teorija, ki predvideva, da je življenjska prilagoditvena strategija človeka v starosti v prvi vrsti podvržena ohranjanju kontinuitete dosedanjega življenja. Večina starejših v vzorcu Atchlyjeve longitudinalne študije je pri staranju izbrala kontinuiteto in ohranila zadovoljstvo v življenju, kljub staranju oz. starosti. Tudi tisti, ki so doživeli večje težave v zdravju, smrt življenjskih sopotnikov. Pri manjšini starejših v raziskavi je prišlo do sprememb, ki se jim niso mogli več prilagoditi tako kot bi se hoteli, da bi ohranili kontinuiteto. Zato je največkrat prišlo do depresije in nezadovoljstva v njihovem življenju.

Ravno odhod v dom za starejše Atchley (1999, 8) omenja kot eno od takšnih sprememb, ki lahko grobo prekine kontinuiteto v življenju starejšega človeka ter povzroči izgubo volje do življenja. Tudi ostali raziskovalci (Trol, 1982; Bengtson in drugi, 1985; Fiskein in Chiriboga, 1990; Antonucci, 1990; Cohler, 1993; Rissanen, 2013) so v svojih študijah ugotovili, da ljudje s staranjem ohranjajo visoko kontinuiteto življenja, ki se izraža v njihovih stališčih, prepričanjih, vrednotah, identiteti, družbenih odnosih, življenjskem stilu (Atchley, 1999, 2).

Ljudje iščemo stalnost v življenju. Teorija kontinuitete opozori na pomen posameznikove preteklosti, kar omogoča razumeti posameznikove želje, občutke v starosti (Mali, 2008, 45).

V življenju človeka je stalnih tudi pet velikih faktorjev osebnosti (Musek 2010, Avsec 2014):

1. Ekstravertnost (družabnost, iskanje vzburjenja, aktivnost);
2. Sprejemljivost (zaupanje, altruizem, sodelovanje);
3. Vestnost (redoljubnost, discipliniranost, potreba po uspehu),
4. Čustvena stabilnost (anksioznost, depresivnost, zavrtost) in
5. Odprtost (fantazija, umetniški interes, pustolovstvo).

Velika nespremenljivost ter stabilnost faktorjev osebnosti v življenju, v procesu staranja človeka se sklada z gerontološko teorijo kontinuitete.

Ali obstaja kontinuiteta tudi pri potrebah ljudi, ali so potrebe ljudi različne v različnih življenjskih obdobjih, pri različnih generacijah, si bomo pogledali v naslednjem podpoglavju. V njem najprej obravnavamo različne hierarhije človeških potreb, nato pogledamo, ali se potrebe starejših ljudi razlikujejo od potreb ljudi v ostalih starostnih obdobjih ter kakšne so razlike v potrebah ljudi, ki spadajo v različne generacije. Poglavje zaključimo z opredelitvijo »dobre družbe«, ki predstavlja okolje, v katerem ima vsak človek, ne glede na starost, invalidnost in ostale kategorizacije možnost uresničevati svoje individualne potrebe.

2.2 POTREBE LJUDI

Rissanen (2013, 22–23) ugotavlja, da je dobro počutje, srečno, zadovoljno, kakovostno življenje, v katerem lahko izpolnujemo svoje potrebe, želja večine ljudi. Tudi starejših. Bračič (2011, 32) ugotavlja, da je poznavanje in upoštevanje potreb starejšega človeka pogoj za kakovostno delo z njim. Zadovoljevanje potreb je osnovni način živih bitij, da se ohranjajo in razvijajo. Kakovost človeškega življenja se največkrat povezuje z uspešnim uresničevanjem človeških potreb.

Problematično je jasno definirati različne potrebe, ki jih imamo ljudje. Še težje pa je objektivno opredeliti pojme dobrega počutja, sreče, zadovoljstva in kakovostnega življenja človeka. Raziskovalci dobro počutje, srečo, zadovoljstvo, kakovostno življenje ljudi merijo z različnimi metodami, instrumenti. Forgeard s soavtorji (2011, 81) navaja, da se večina raziskovalcev strinja, da so to večdimenzionalni konstrukti, ki vključujejo čustvene, socialne in funkcionalne komponente ter da so tesno povezani z uspešnim uresničevanjem človeških potreb.

Kennedy je že leta 1968 opozoril, da tisto, kar dela življenje človeka resnično vredno, ni vidno v merljivih, splošno sprejetih kazalnikih kakovosti življenja, kot je to npr. bruto domači proizvod (Suzuki, 2014, 1). Dejavniki, kot so socialna mreža, biti ljubljen, biti spoštovan, imeti občutek lastne vrednosti, so bili v različnih raziskavah prepoznani kot najbolj vplivni dejavniki dobrega počutja pri ljudeh različnih starosti, v različnih kulturnih okoljih (Forgeard in drugi, 2011, 86). Sreča ljudi pridobiva na pomenu kot kazalnik družbenega blagostanja, dobre družbe (Starc, 2013, 200). Kant (2003, 73) je zapisal:

»Človek je bitje potrebe, kolikor sodi k čutnemu svetu, in v tem pogledu njegov um res opravlja nalogo, ki mu jo nalaga čutnost in ki je ne more odkloniti, da namreč skrbi za njene interese in da si ustvari praktične maksime tudi iz gledišča srečnosti v tem življenju in, kolikor je to mogoče, tudi v prihodnjem.«

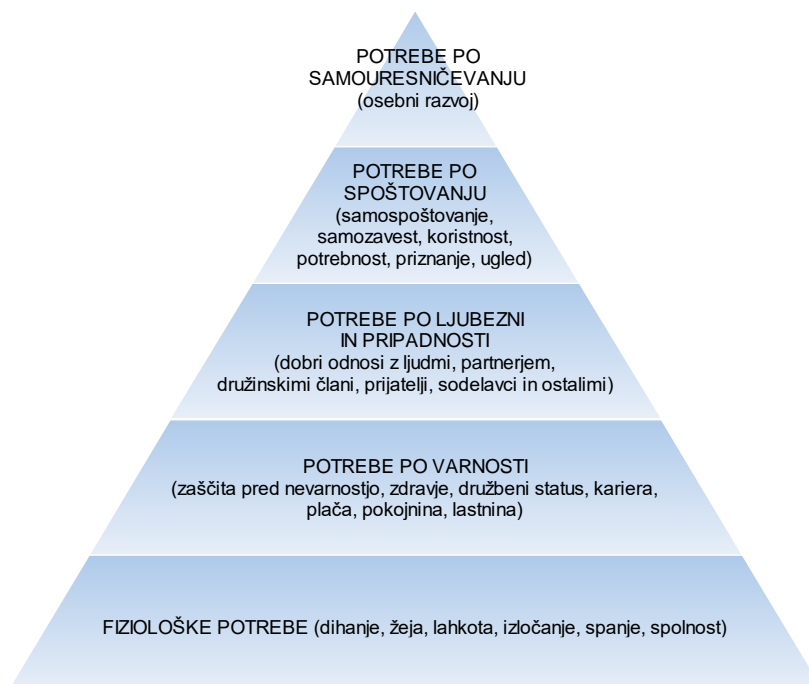
Poznamo različne razvrstitve človeških potreb, ki jih bomo podrobneje opisali v nadaljevanju. Pogledali bomo, če se potrebe s staranjem spreminjajo, kakšne so potrebe starejših ljudi. Navedli bomo razlike v potrebah različnih generacij ljudi. Na koncu bomo prikazali, da je vsak človek »zase svet«. Individuum. Še posebno to velja za starejše, saj »pišejo zaključna poglavja svoje unikatne življenjske zgodbe«.

2.2.1 Hierarhije človeških potreb

Človeške potrebe so ena osrednjih raziskovalnih tem že vrsto let. Teorije potreb predpostavljajo, da ljudje ohranjajo oziroma izboljšujejo dobro počutje, če so zmožni zadovoljevati svoje potrebe (Rodriguez, Latkova in Ya-Yen Sun, 2008, 166). Ryan in Deci (2000, 68) sta potrebo označila kot stanje napetosti v človeku, ki se v primeru uresničitve potrebe sprosti v zadovoljstvo in prispeva k zdravju in dobremu počutju človeka. V primeru neuresničitve pa napetost ostaja in povzroča slabo počutje, slabšanje zdravja, bolezni. Podobno Ramovš (2011, 4) potrebe opredeli kot »samodejne vzgibe živega organizma, ki ga nagibajo (motivirajo) in usmerjajo v tako vedenje in sobivanje z okoljem, da se ohranja pri življenju in zdravo razvija.« Maslowova hierarhija potreb (1954) je med najbolj znanimi in največkrat navedenimi klasifikacijami potreb v literaturi, ne le v psihološki znanosti, temveč tudi v ekonomiji, poslovno-organizacijskih vedah in na ostalih znanstvenih področjih, kjer je predmet proučevanja človek (Varga, 2003, 346).

Maslow (1954, 80–96) človeške potrebe razvrsti v pet skupin, ki so hierarhično razporejene v pet stopnic piramide, prikazane na Sliki 4. Najnižje v piramidi so fiziološke potrebe, sledijo potrebe po varnosti, po ljubezni in pripadnosti, po spoštovanju in na peti stopnici je najvišje pozicionirana skupina potreb, potrebe po samouresničevanju. Ko človek zadovolji fiziološke potrebe, se pojavi potreba po zadovoljitvi potreb po varnosti, ki hierarhično sledi prvi stopnici, vse do pete skupine potreb. Če kasneje katera od potreb na nižji stopnji ni zadovoljena, se človek začasno osredotoči na nezadovoljeno potrebo na tej nižji stopnji in le-tej določi prioriteto.

Slika 4: Hierarhija človeških potreb po Maslowu



Vir: Maslow (1954, 80).

Camfield in Guillen-Royo (2010, 186) navajata, da je Maslowova teorija petih tipov človeških potreb vplivala na večino ostalih teoretikov, ki so raziskovali potrebe človeka, kot npr. Bradburn (1969), Allardt (1975), Max-Neef (1991), Doyal in Gough (1991). Ugotovitve kasnejših avtorjev ne gredo v smeri tolikšne hierarhičnosti potreb. Človek potreb naj ne bi uresničeval zaporedno, ampak je veliko potreb med seboj sinergijsko povezanih, prepletenih.

Allardt (1973, 77) na podlagi svoje raziskave iz leta 1972, narejene v štirih skandinavskih državah, navaja, da ne obstajajo dokazi o hierarhičnosti človeških potreb. Nove, višje potrebe v človeku ne nastanejo šele takrat, ko so uresničene nižje v hierarhiji. Ugotavlja, da je zadovoljstvo, dobro počutje človeka multidimenzionalni fenomen, ki je vsekakor povezan z uspešnim uresničevanjem potreb človeka, a ne v enakem, točno določen zaporedju za vsakega človeka. Človeške potrebe ni opredelil tako podrobno kot Maslow. Razvrstil jih je le v tri širše skupine potreb, in sicer »imeti«, »ljubiti« in »biti«, brez hierarhije.

V nadaljevanju povzemamo Allardtovo (1973, 8–20) opredelitev treh skupin potreb in kazalnik, s katerimi je izmeril tudi stopnjo njihovega uresničevanja: »IMETI« skupino človeških potreb je povezal z materialno življenjsko ravno,

materialnimi potrebami, varnostjo, zdravjem¹¹; »LJUBITI« skupino potreb je povezal s socialno mrežo posameznika, naklonjenostjo ljudi do posameznika, pripadnostjo in solidarnostjo. Ta skupina potreb se uresničuje v odnosih človeka z drugimi ljudmi, za katere skrbi oz. oni skrbijo zanj. Poimenovanje te skupine potreb lahko privede do napačnega razumevanja. Alternativno poimenovanje te skupine potreb bi lahko bilo »ODNOSI«¹²; »BITI« skupina potreb je povezana s kompleksnimi, najtežje merljivimi potrebami, kot so osebna rast, svoboda, neodvisnost, samouresničevanje¹³. Pomembno za zadovoljstvo, dobro počutje, kakovostno življenje človeka je, da človek uravnoteženo uresničuje vse tri skupine potreb, imeti, ljubiti in biti. Na sliki 5 prikazujemo sintezo Allardtove in Maslowe hierarhije potreb.

Rodriguez, Latkova in Ya-Yen Sun (2008, 167) ugotavljajo, da imajo teorije potreb številne omejitve. Prizadevajo si izčrpno opredeliti vse človeške potrebe, njihovo hierarhijo uresničevanja, vendar nimajo močnih temeljev v obsežnejših empiričnih študijah. Zato težko trdimo, katera od teorij potreb ima dejansko največjo povezavo z zadovoljstvom, dobrim počutjem, kakovostnim življenjem človeka.

Camfield in Guillen-Royo (2010, 186) ugotavljata, da na potrebe posameznega človeka, vrstni red njihovega uresničevanja, predvsem pa na način njihovega izpolnjevanja vplivajo poleg osebnih, notranjih dejavnikov, tudi zunanji, družbeni, kot sta npr. kultura in socioekonomske razmere v državi. Trstenjak (1974, 542) ugotavlja, da ima človek poleg vrojenih potreb številne potrebe, pridobljene iz okolja.

Varga navaja (2003, 345), da imamo danes antropološke dokaze za obstoj dejanskih, družbeno pogojenih človekovih potreb, ki se razlikujejo od zavestnih želja posameznega človeka. Poleg tega različne kulture oz. družbe omogočijo zadovoljitev iste potrebe na drugačne načine. V eni kulturi lahko človek potrebo po samospoštovanju zadovolji s tem, da je dober lovec, v drugi kulturi pa s tem, da je dober vojščak. In to je potrebno upoštevati pri proučevanju človeških potreb.

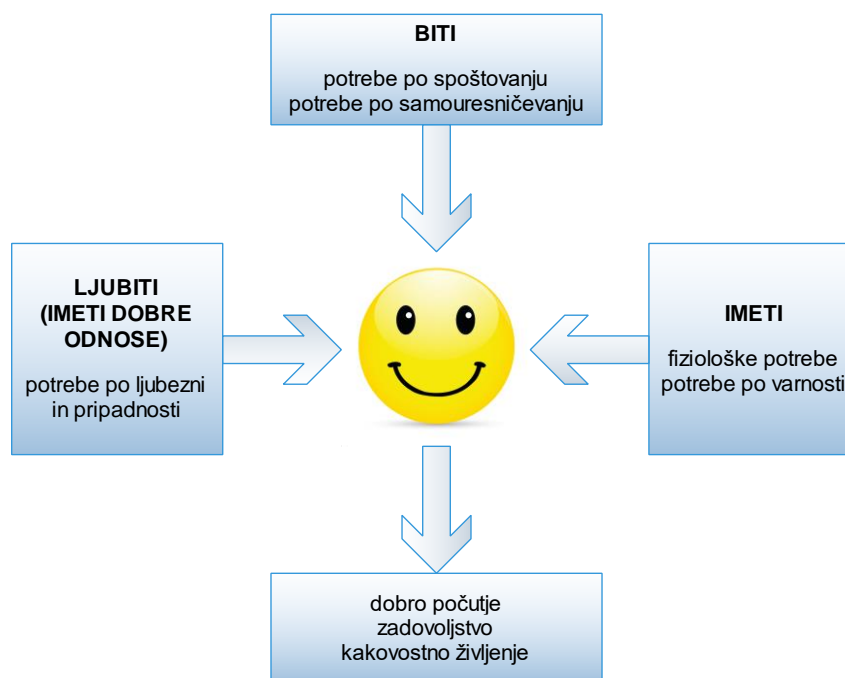
¹¹ Allardt (1973, 10–12) je skupino človeških potreb »IMETI« meril s kazalnikom števila prebivalcev (stanovalcev), ki živijo v eni sobi stanovanja, hiše ali institucije in s prihodki prebivalcev.

¹² Allardt (1973, 14–16) je skupino človeških potreb »LJUBITI« meril z odgovori na pet vprašanj: če respondenti čutijo pripadnost do kakšne skupine, če čutijo, da imajo možnost stikov z ljudmi, s katerimi imajo občutek pravega prijateljstva, če imajo tako radi svojo lokalno skupnost, da se ne bi preselili iz nje, tudi če bi bili drugje boljši materialni življenjski pogoji (vključno z varnostjo), če pripadajo socialnim mrežam, kjer se vsi med seboj poznajo, če si s sosedi medsebojno posojajo stvari.

¹³ Allardt (1973, 18-20) je skupino človeških potreb »BITI« meril s tremi različnimi kazalniki:

1. Prvi kazalnik se je nanašal na zamenljivost, pomembnost človeka in je bil sestavljen iz treh vprašanj: kakšna je zamenljivost človeka v službi in pri vsakodnevnih opravilih v različnih vlogah, ki jih ima, kakšne posebne osebne kvalitete ima človek za opravljanje svojega dela, pomembnost človeka v skupini prijateljev oz. sodelavcev.
2. Drugi kazalnik se je nanašal na možnosti samorazvoja. Pomembno je, da imamo ljudje možnost vplivati na svoje okolje, kot s pomočjo okolja dosegati osebno rast. Kazalnik je bil zgrajen na osnovi pet trditev: možnost vpliva človeka na odločitve, odločanja na srečanjih, sestankih, možnost opravljanja dela, za katerega je resnično usposobljen, ga rad opravlja, ustvarja dodano vrednost, občutek možnosti razvoja posebnih zmožnosti, občutek možnosti učenja nekaj novega.
3. Tretji kazalnik se nanaša na aktivnost posameznika, privatno in javno. Opredeljen je na osnovi treh postavk: članstva človeka v različnih organizacijah, prebiranja časopisov in aktivne vključenosti v različne hobije.

Slika 5: Sinteza hierarhije človeških potreb po Allardtu in Maslowu



Vir: Lasten na osnovi Maslow (1954) in Allardt (1973).

V nadaljevanju doktorske disertacije se bomo oprli na Allardtovo razvrstitev potreb (1973), t. i. trojček človeških potreb "imeti-ljubiti-bit". Pod "imeti" bomo razumeli vse materialne potrebe človeka, vključno z varnostjo in zdravjem. Pod "ljubiti" bomo razumeli potrebe po dobrih odnosih z ljudmi, pripadnostjo. Pod "biti" pa potrebe po samospoštovanju in samouresničevanju.

2.2.2 Potrebe v starosti

Walker in Hagan (2004) sta na osnovi raziskave med angleškim prebivalstvom tretje generacije v letih od 1999 do 2004 ugotovila sedem ključnih sestavin kakovostnega življenja v starosti: dobri medčloveški odnosi, dom in soseščina, dobro psihično počutje in videz, aktivnosti in konjički, zdravje, socialna vloga, neodvisnost. To potrjuje že zapisano, da je za kakovostno starost pomembno uresničevati potrebe iz vseh treh skupin človeških potreb "imeti-ljubiti-bit"¹⁴.

Ramovš (2011, 9) ugotavlja, da v nasprotju z večino evropskih držav Slovenija nima sistematičnih raziskav o potrebah starejših ljudi, niti ni vključena v kako tovrstno mednarodno raziskavo. Zato so na Inštitutu Antona Trstenjaka leta 2010 naredili raziskavo o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev

¹⁴ Miller in Kalviainen (2013, 222) sta naredila intervjuje s 67 starejšimi ljudmi. Vprašala sta jih, katere potrebe so jim najpomembnejše, da bi jih lahko uresničevali, če bi bili onemogli in bi morali v dom za starejše. Osredotočila sta se na to, katere aktivnosti so starejšim pomembne za kakovostno staranje. Odgovori starejših v vzorcu so bili zelo različni. Najpogostejši so se nanašali na nadaljevanje njihovih dosedanjih aktivnosti in hobijev (vrtičkanje, branje knjig, poslušanje glasbe, gledanje priljubljenih televizijskih oddaj). Želijo ostati v domačem kraju, ki so ga navajeni, da bodo lahko imeli pogoste stike s svojci in ostalimi poznanimi. Pomembno jim je, da imajo še naprej kontrolo nad svojim življenjem, da počnejo kaj koristnega, da so svobodni, da živijo čim bolj »normalno« življenje kot doma, po svojih navadah. Vsi so bili jasni v tem, da si tudi po preselitvi v dom za starejše želijo kontinuitete v življenju, da si želijo svojo obleko, svoje pohištvo, svojo dekoracijo, knjige, predmete, ki jih spominjajo na življenje doma in da želijo ohraniti človeško integriteto, odločanje o sebi. Želijo si izpolnjevati potrebe v vseh treh skupinah: "imeti-ljubiti-bit".

Slovenije¹⁵. Rezultati in njihova analiza so v obliki člankov različnih avtorjev prikazani v knjigi *Staranje v Sloveniji* (Ramovš, 2013). V nadaljevanju navajamo bistvene ugotovitve:

- Rant (2013a, 190) ugotavlja, da je potreba po soljudeh »živa vse življenje, zato tudi star človek potrebuje reden osebni stik z nekom, ki ga ima za svojega.« Če potreba po osebnem medčloveškem odnosu ni izpolnjena, je človek osamljen, ne glede na to, da je obkrožen s številnimi ljudmi. Ravno ta potreba je danes pri starejših med najslabše zadovoljenimi in osamljenost je ena njihovih najpogostejših stisk. Osamljenost je socialna bolezen;
- tudi Valenčakova (2013, 132–136) ugotavlja velik pomen uresničevanja skupine potreb »ljubiti«. Ljudje na starost najbolj pogrešajo druženje. Veliko pa jim pomeni tudi prijazno, prijetno in mirno okolje, ki hkrati zagotavlja dostopnost javnih ustanov, trgovin. Starejši iz podeželja izpostavljajo pomen prisotnosti doma za starejše v domačem kraju oz. v njegovi bližini;
- Starc (2013, 213–216) ugotavlja, da starejše delajo srečne in da smisel njihovem življenju daje zlasti družina, lastno zdravje, smiselno delo, prenašanje izkušenj na mlajše, samostojnost in neodvisnost. Prostočasne aktivnosti kot so petje, ročna dela in izleti vplivajo na trenutno srečo starejšega, a v njih ne vidijo smisla življenja. Zato lahko zapišemo, da se neupravičeno daje tolikšna pozornost v prostočasne aktivnosti, programe za starejše. Koristno je, da imajo programi za starejše učinek tako na njihovo srečo kot na smisel življenja. Oba cilja je moč doseči s programi, pri katerih so starejši ustvarjalni, aktivni, uporabljajo svoje izkušnje, spoznanja, ki v odnosu do drugih peljejo v medsebojno pomoč. Pomembno je uresničevanje v vseh treh skupinah potreb, in sicer pri imeti (zdravje), ljubiti (družina) in biti (prenašanje izkušenj na mlajše, smiselno delo, samostojnost, neodvisnost);
- Ramovš K. (2013, 78) navaja, da ima človek lahko enake potrebe ne glede na to, kakšno kronološko starost je že dosegel;
- Starc (2013a, 420) ugotavlja porast potrebe po neodvisnosti s staranjem. Poleg zdravja in dobrega počutja je to edina potreba, ki v primerjavi z življenjem v mladosti pridobi na pomenu. V mlajših letih imamo neodvisnost za samoumevno. Neodvisnost starejšim smo v Sloveniji vzeli sistemsko, ko smo se osredotočili le na gradnjo domov za starejše. Potrebe po dobri zdravstveni oskrbi in varnosti so zameglile ostale potrebe, tudi neodvisnost. Največja nevarnost oskrbovalcev starejših je, da postanejo v svoji profesionalni drži prepričani, da vedo več in bolje od starejših, kako bi morali živeti, jesti, se oblačiti, preživeti dan. Namesto, da bi se spraševali, kaj starejši resnično potrebujejo in temu ustrezno prilagajali svojo storitev, ki bi v čim večji meri uresničevala tudi potrebo po neodvisnosti.

V Sloveniji obstajajo tudi parcialne raziskave ter članki o potrebah starejših. Milošević-Arnold (2005, 1–15) se sprašuje, če so potrebe v starosti enake potrebam v otroštvu, mladosti, odraslosti, ali so drugačne. Ugotavlja, da potrebe

¹⁵ Ramovš navaja (2013, 38), da je bilo izhodišče raziskave »celostna antropološka podoba človeka v njegovi telesni, duševni, duhovni, socialni, razvojni in eksistencialni razsežnosti, kar narekuje interdisciplinarni raziskovalni pristop in možnost medsektorske uporabe rezultatov«. Načrtovan vzorec je štel 1800 starejših od 50 let. Veljavno izpolnjenih anket je bilo 1.047 (Ramovš, 2013, 38).

večinoma ostajajo enake, le način njihovega uresničevanja je drugačen, saj s staranjem človek potrebuje vedno več pomoči sočloveka.

Bračič (2011, 35–43) v svoji doktorski disertaciji navaja specifične potrebe starejših ljudi: materialna preskrbljenost, ohranjanje in krepitev telesne, duševne in delovne svežine, osebni medčloveški odnos, predajanje življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam, doživljanje smisla v starosti, potreba po negi in potreba po nesmrtnosti.

Menimo, da težko govorimo, da so to resnično specifične potrebe starejših ljudi, saj te potrebe obstajajo pri ljudeh vseh starosti. Razlika je le v načinu in prioritetah njihovega uresničevanja glede na to, koliko je človek star. S staranjem vedno več potreb človek lahko uresničuje le še s podporo drugih ljudi. Tudi uresničevanje določenih fizioloških potreb, ki so v mladosti in odraslosti zdravega človeka odvisne od njega samega, npr. prehranjevanje, pitje, izločanje, dihanje, postajajo s staranjem čedalje bolj odvisne od sočloveka oz. medicinsko-tehničnih pripomočkov (sonda, kisik za dihanje, stoma ...).

Varga (2003, 354) ugotavlja, da določene potrebe človek vse življenje uresničuje v odvisnosti od drugih ljudi, npr. potrebe po varnosti, ljubezni in pripadnosti ter spoštovanju. Njihovo uresničevanje je odvisno od zunanjega okolja, družbe in ne izključno od samega človeka. Človek mora upoštevati zakone, zahteve, pravila družbene norme. Biti mora prilagodljiv, da se lahko uspešno vključi v to zunanje okolje, ki mu je dano in v njem uresničuje vse svoje človeške potrebe. Človek je odvisna spremenljivka, okolje neodvisna. Ljudje z nezadovoljenimi potrebami se bojijo okolja, ljudi. To pelje v vedno večjo izgubo svobode, odvisnost od okolja, izgube smisla življenja in zadovoljstva. Nasprotno pa so ljudje, ki so uspešni v zadovoljevanju svojih potreb, mirni v sebi, svobodni in neodvisni od okolja.

S staranjem človeka njegova odvisnost od okolja narašča in s tem se lahko zmanjšuje njegova svoboda, volja do življenja in zadovoljstvo. Gorjan (2007) je na vzorcu 18 oseb v pozni starosti ugotovila, da si starejši želijo uresničevati potrebe iz vseh treh skupin človeških potreb »imeti-ljubiti-bititi«. A v uresničevanju potreb postajajo čedalje bolj odvisni od drugih ljudi, družbe¹⁶.

Ramovš opozarja (2011, 4–5), da ko govorimo o potrebah starejših ljudi, moramo vedno upoštevati vse človeške potrebe, ne glede na onemoglost ali invalidnost starejšega človeka. Omenja šest dimenzij človeških potreb: telesno, duševno, duhovno, socialno-sožitno, razvojno in bivanjsko. Največje neizkoriščene možnosti za kakovostno staranje do konca življenja vidi v razvoju zadovoljevanja duhovnih potreb v starosti.

Frankl (1992, 53–62) govori o razvoju notranje, duhovne svobode človeka. Da človek živi, ne glede na okoliščine, do zadnjega diha. Da se ne sprašuje o tem, kaj sploh še lahko pričakuje od življenja, temveč kaj življenje pričakuje od njega. Živeti je sinonim za stalno, fleksibilno prilagajanje človeka zunanjemu okolju in izpolnjevanje življenjskih nalog, ki so pri vsakem človeku enkratne, edinstvene, dane njemu osebno. Tudi trpljenje Frankl razume kot življenjsko nalogo.

¹⁶ Rant (2013b, 270) na podlagi raziskave o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije ugotavlja, da so anketiranci stari do 79 let večinoma samostojni pri opravljanju vsakodnevnih opravil, okrog 80. leta pa njihova samostojnost pada. Po 90. letu pade na polovico. Pri določenih vrstah vsakodnevnih opravil, kot so npr. kuhanje, čiščenje stanovanja, pranje, likanje, pa odstotek samostojnih pade pod 20 %. V raziskavi ni ugotovljenih značilnih razlik med moškimi in ženskami.

Ramovš (2013, 27–28) navaja, da človek evropske kulture, kamor sodi tudi slovenska, ne doživlja starosti enako vredne, kot sta mladost in srednja leta. Lastno starost ljudje večinoma doživljajo brezciljno, z bivanjsko praznoto. Tudi pogled mlajše in srednje generacije na starejšo je takšen, kar se kaže v stereotipiziranem ageizmu, staromrzništvu. Doživljanje smisla starosti z vsem dobrim in slabim, kar jo spremlja, je nenadomestljiva motivacija za kakovostno staranje na družbeni in osebni ravni.

Starc (2013, 219) ugotavlja, da starost povzroči spremembe, zaradi katerih se spremeni smisel življenja v določenih pogledih. A to ne pomeni, da smisla življenja ni več, če je človek kreativen in izkoristi možnosti za to, da svojo energijo preusmeri¹⁷. Pomembno je vse do smrti imeti cilje (Frankl, 1992, 83–84), saj kdor ima za kaj živeti, prenese skoraj vsak kako. Prenese skoraj vse, kar ga doleti v življenju. Človek ne glede na starost, onemoglost, invalidnost ne potrebuje življenja brez »napetosti«, brez lastnih ciljev. Če lastnih ciljev nima več, vedno bolj dela to, kar drugi hočejo, postaja zdolgočasen konformist. Govorimo lahko o bivanjski praznini človeka, če uresničuje v prvi vrsti potrebe okolja in čedalje manj njegove lastne.

Naj podpoglavje zaključimo z Angleško modrostjo (Modre misli, 2012, 172): »Stari samci imajo enaka veselja kot mladi, le dražje jih stanejo«, ki simbolično pove, da človeške potrebe v vseh starostnih obdobjih ostajajo enake, okoliščine in pogoji za njihovo uresničevanje pa se spreminjajo. Vse skupine potreb iz trojčka »imeti-ljubiti-bititi« moramo uresničevati vse svoje življenje, če hočemo, da smo zadovoljni, srečni. Na podlagi ugotovitev raziskav o potrebah starejših¹⁸, ki na prvo mesto postavljajo »ljubiti«, nato »biti« in šele na zadnje »imeti«, bi bilo smiselno zamenjati vrstni red skupin potreb v trojčku, tako da se glasi: »ljubiti-bititi-imeti«.

V nadaljevanju si bomo pogledali razlike v potrebah in značilnostih različnih generacij ljudi, s poudarkom na dveh generacijah, ki danes spadata v skupino starejših ljudi (generacija veteranov in generacija otrok blaginje). Smo v času prihajanja nove generacije starejših med t. i. starejše starejše, ki so danes prevladujoči uporabniki v slovenskih domovih za starejše.

2.2.3 Potrebe različnih generacij

Zemke s soavtorji (2013, 1–4) ugotavlja, da lahko ljudi, glede na njihove skupne potrebe in značilnosti, ki so odvisne od obdobja, v katerem so rojeni in časa, v katerem živijo, razvrstimo v različne generacije. Ljudi lahko opredelimo kot produkt časa v katerem živijo. Howe in Strauss (1991, 1) sta opredelila generacije kot skupine ljudi, rojenih v enakem obdobju približno dvajsetih let.

Tomšič (2010, 25) piše, da vsaka generacija odraža v specifičnih socioekonomskih, kulturnih in naravnih okoliščinah. Raziskovanje različnih generacij se je začelo v 50-ih letih prejšnjega stoletja. Ista generacija ljudi doživlja iste dogodke, trende, inovacije, glasbo ob približno enaki starosti.

¹⁷ Starčeva (2013, 202) na podlagi rezultatov raziskav v tujini ugotavlja, da so starejši kljub temu, da so bolni, soočeni z različnimi izgubami, slabšim ekonomskim in družbenim statusom kot mlajši, enako ali pa celo bolj srečni in zadovoljni kot mlajši ljudje. To povsem negira negativne stereotipe o nesrečnih starih ljudeh. Možna vzroka za to sta vsaj dva. Starejši bolje nadzirajo čustva in so realnejši pri postavljanju svojih ciljev. Zaradi zavedanja, da gre njihovo življenje proti koncu, si postavljajo dosegljive cilje, socioemocionalne narave. Poudarek na uresničevanju potreb skupine »ljubiti«.

¹⁸ Rezultati in njihova analiza v knjigi Staranje v Sloveniji (Ramovš, 2013).

Dogodki in trendi določenega časa imajo vpliv na vse države Sveta. Na ene bolj, druge manj. Na ene prej, druge kasneje. Zato so si tudi generacije v različnih državah Sveta podobne. Do razlik prihaja predvsem v mejnih letih obdobj, v katere so uvrščene posamezne generacije. Običajno pa se tudi razpon obdobj ne razlikuje za več kot pet let (Zemke s soavtorji, 2013, 157–159).

V literaturi so največkrat navajene štiri generacije, in sicer veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y. Omenja se že tudi peta, generacija Z, rojena po letu 2000, a o njej vemo še zelo malo (Tomšič, 2010, 28).¹⁹

Za reševanje problematike doktorske disertacije je pomembno poznavanje karakteristik štirih odraslih generacij, saj se dve generaciji že pojavljata kot uporabniki oz. stanovalci v domovih za starejše. Veterani v celoti, otroci blaginje pa delno, saj šele prihajajo v pozno starost. Del generacije otrok blaginje je še delovno aktivne in so poleg generacije X in Y tisti, ki skrbijo in opravljajo storitve v domovih za starejše. Zaposleni v slovenskih domovih, ki počasi odhajajo, so otroci blaginje, prevladuje generacija X, vključena je že tudi Y. Povzemamo opis glavnih značilnosti, vrednot, delovanja in komuniciranja štirih generacij na podlagi Zemkeja s soavtorji (2013), Howe in Straussa (1991) in Tomšičeve (2010).

2.2.3.1 GENERACIJA VETERANOV

V to generacijo najstarejših Zemljanov spadajo ljudje, starejši, rojeni pred 1943 po Zemkeju s soavtorji (2013) oz. pred 1945 po Tomšičevi (2010). Howe in Strauss (1991) to generacijo poimenujeta tiha generacija. Zanje je značilno spoštovanje tradicionalnih, družinskih vrednot, zvestobe, dela, reda, domače hrane. Nanje je pomembno vplivala vojna in pomanjkanja v njej. Zato cenijo preprostost in se zavzemajo za socialno pravičnost ter blagostanje. V Sloveniji so odraščali v času tradicionalnih vrednot krščanske družine. Trdo so delali za svoj obstoj in razvoj. Je generacija ljudi, ki je po drugi svetovni vojni obnovila državo. Solidarnost in timsko delo med ljudmi je bilo vsakdanja praksa. So potrpežljivi in pripravljeni delovne obveznosti brez pomislekov postaviti pred osebne užitke. Velikokrat so označeni kot deloholiki. To je generacija radia in močnih osebnih stikov. Pri komuniciranju skoraj izključno uporabljajo neposredno komunikacijo in pogovor. Od pisne komunikacije uporabljajo navadna pisma. Zelo spoštljivo komunicirajo, so aktivni poslušalci. Težko izražajo čustva in imajo zelo veliko spoštovanje do avtoritet.

2.2.3.2 GENERACIJA OTROK BLAGINJE

To je generacija, ki zadnja leta prihaja v skupino starejših od 65 let. V to generacijo po Zemkeju s soavtorji (2013) spadajo ljudje, rojeni med letoma 1943 in 1960 oz. po Tomšičevi (2010) rojeni med letoma 1946 in 1965. Za to generacijo je značilna delavnost, aktivnost, vključenost, egocentričnost, tekmovalnost, entuziastičnost, energičnost, optimizem, želja po večni mladosti, zdravju in odraščanje v povojnem času, v katerem se je blaginja prebivalstva stalno povečevala z razvojem gospodarstva. Pomembno jim je uresničevanje vseh potreb. So zahtevnejša in manj potrpežljiva generacija od veteranov, saj niso nikoli občutili posebnega pomanjkanja. Imajo manj družinskih vrednot. Zanje je značilen velik porast ločitev. Motivirajo jih materialne vzpodbude. Materialni status svojih staršev (veteranov) so v svojem življu večinoma presegli. Ne marajo tveganja,

¹⁹ Generacija Z so še otroci oz. mladostniki, zato bomo šele videli, kako se bo razvijala. Svetovni splet in elektronski mediji predstavljajo posebno, drugačno okolje za razvoj njihovih potencialov, spretnosti in vrednot (Tomšič, 2010, 28).

sprememb. Za sledenje spremembam potrebujejo veliko izobraževanja. Sicer imajo rajši stalnost, stabilnost. Cenijo zanesljivo zaposlitev kot vir finančne in osebne varnosti. Oblast težko izpustijo iz rok. Velik pomen dajejo napredovanju po družbeni lestvici. Pri komuniciranju so zelo racionalni. Radi imajo kratke razprave. Cenijo jasnost in nedvoumnost izražanja sogovornika. Uporabljajo manj neposredne komunikacije kot veterani, kot sredstvo komuniciranja že uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo (e-pošta, Skype, blogi, facebook).

2.2.3.3 GENERACIJA X

To je generacija, ki predstavlja sedanjo glavnino delovne sile v razvitih državah. V to generacijo po Zemkeju s soavtorji (2013) spadajo ljudje, rojeni med letoma 1960 in 1980 oz. po Tomšičevi (2010) rojeni med letoma 1966 in 1985. Za to generacijo je značilna individualna, projektna naravnost, tehnološka naprednost ter inovativnost, da si olajšajo delo, pragmatičnost. Pomemben jim je osebni razvoj, neodvisnost in ustvarjalnost. Delajo učinkovito, trdo, da imajo potem tudi čas zase. So uspešni, samosvoji, neodvisni, samostojni in prilagodljivi. A so uporniki, ne prenesejo avtoritete, nimajo nekih posebnih idolov in ljubijo tveganje ter različnost, spremembe. Spremlja jih cinizem in črni humor. Odraščali v družinah, kjer so bile v ospredju materialne vrednote, tradicionalne družinske pa so razpadale ob nenehnem delu njihovih staršev, ki so pogosto zanemarjali svoje otroke. Veliko družin je zaradi ločitev razpadlo. Pomembno vlogo pri vzgoji te generacije je imela televizija. Na oblikovanje njihovega svetovnega nazorja in vrednot so pomembno vplivali vrstniki, saj starši niso imeli časa. Za njih je izpolnjenost materialnih potreb samoumevna, saj so odraščali v družbi blaginje. Od države tudi danes, ko je recesija, veliko pričakujejo in se zavedajo svojih pravic. Imajo do sedaj najboljšo izobrazbo in delovne izkušnje v zgodovini. Bolj kot stalno, varno zaposlitev si želijo veliko različnega znanja, izkušenj, ki jim omogoča konkurenčnost na trgu delovne sile. Profesionalno življenje strogo ločijo od osebnega življenja. Prijazno življenjsko okolje, čas za prosto preživljanje prostega časa, hobije in družino jim je zelo pomemben. Radi imajo čim bolj neformalne odnose z ljudmi, tudi s predpostavljenimi in s poslovnimi partnerji. Pri komuniciranju se osredotočijo na vsebino komuniciranja. Veliko komunicirajo, a le malokdaj preverijo, če je sogovornik pravilno razumel sporočilo. So prva elektronsko povsem pismena generacija.

2.2.3.4 GENERACIJA Y oz. MILENIJSKA GENERACIJA

To je generacija, ki v zadnjih letih, v času recesije, zelo težko dobi zaposlitev. V to generacijo po Zemkeju (2013) s soavtorji spadajo ljudje, rojeni med letoma 1980 in 2000 oz. po Tomšičevi (2010) rojeni med letoma 1985 in 2000. Za to generacijo je značilen optimizem, kreativnost, ciljna orientiranost, največje informacijsko-tehnološko znanje do sedaj ter virtualno reševanje problemov. Starši so jim idoli in prijatelji, saj jih že od malih nog razvajajo in vozijo na različne krožke. Prioriteta jim je zabava, tudi na delovnem mestu. So samozavestni, iskreni, brez dlake na jeziku, neobčutljivi na kritiko. Želijo si individualno obravnavo, osebno komunikacijo s predpostavljenim, fleksibilni delovni čas in veliko svobode pri delu in delo, ki je zanimivo, razgibano ter razdeljeno na več projektov. Za opravljene delovne naloge hočejo hitro nagrado, plačilo. Če jih razumemo, znamo z njimi ravnati, so lahko zelo dobri delavci. Osebne interese postavljajo pred službene oz. družinske. Velik pomen posvečajo samoizobraževanju, saj tako pridobivajo na konkurenčnosti na trgu delovne sile in se osebno razvijajo. Večkrat so nerealni in

potrebujejo usmeritve starejših za delovanje v realnem svetu. Za komuniciranje ta generacija večinoma uporablja elektronske medije: e-pošta, SMS-sporočila, Skype, blogi, facebook ... Njihov jezik je poln slenga. Ne preverjajo, ali so sogovorniki razumeli njihovo sporočilo. Cenijo pozitivno naravnano komunikacijo. Avtoriteto pri njih pridobimo s spodbudno, ciljno usmerjeno komunikacijo, brez prepovedi in z osebnim zgledom.

2.2.3.5 RAZLIKE MED DVEMA GENERACIJAMA DANES STAREJŠIH LJUDI

Vse generacije, vsi ljudje se staramo. Danes med starejše ljudi po kronološki starosti nad 65 let, ki so potencialni uporabniki domov za starejše, spadata dve izmed opisanih generacij, veterani in del otrok blaginje.

Osnovne razlike med generacijama starejših veteranov in otrok blaginje so prikazane v Tabeli 2. Generacijo veteranov, ki spoštuje avtoriteto, ceni red in pravila, disciplino, je potrpežljiva, ponižna ter pripravljena čakati, danes v slovenskih domovih za starejše zamenjuje generacija otrok blaginje, ki ni več tako potrpežljiva, je bolj izobražena, egocentrična, želi biti vključena in visoko ceni aktivnosti z dodano vrednostjo (Zemke in drugi, 2013, 68).

Tabela 2: Osnovne razlike med generacijo veteranov in otrok blaginje

veterani	otroci blaginje
spoštujejo ljudi in delujejo po tradicionalnih družinskih vrednotah, etiki in igrajo tradicionalne vloge (moški/ženske).	Razpad tradicionalnih družinskih vrednot, redefiniranje tradicionalnih vlog, težnja po enakosti obeh spolov.
Zvestoba, pripadnost tako zakonskemu partnerju, kot tudi službi.	Zapuščajo nezadovoljujoče zakone in iščejo takšne, ki jih bodo bolj zadovoljili. Največji odstotek ločitev v tej generaciji.
So disciplinirani, potrpežljivi, ponižni, čakajo na svoje nagrade, nimajo velikih pričakovanj.	Iščejo zadovoljstvo, nagrado, priznanje.
Živijo po pravilih, ki jih postavlja družba.	Manipulirajo s pravili, da dosežejo vse svoje potrebe.

Vir: Zemke in drugi, 2013, 68.

Tudi Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata, da so starejši iz generacije veteranov hvaležni že za majhne stvari, da so na toplem, imajo streho nad glavo, niso lačni in žejni, da so izpolnjene njihove minimalne potrebe iz skupine »imeti« (fiziološke potrebe in potrebe po varnosti). Prihajajoča generacija starejših otrok blaginje, pa pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh treh področjih, »ljubiti-biti-imeti«.

2.2.3.6 VSAK ČLOVEK JE »ZASE SVET«

Kalviainen (2013, 179) ugotavlja, da starejši ljudje vsekakor niso homogena skupina, v kateri bi vsi njeni člani imeli enake potrebe, bili enaki. Tudi Zemke s soavtorji ugotavlja (2013, 23), da je težko na življenje posameznika gledati posplošeno, kategorizirano, kot le na del neke generacije s skupnimi značilnostmi.

Vsak človek se počuti drugačen od drugega in nikoli ne more biti samo delček neke skupinske statistike, politike.

Iste okoliščine in možnosti ljudi za uresničevanje njihovih potreb ne naredijo ljudi enako srečnih. Starčeva (2013, 201–203) opozarja, da je sreča človeka res težko določljiva. Večkrat rečemo, da je »vsak svoje sreče kovač«, in nobena teorija do sedaj še ni tako celovito opredelila raznolikosti ljudi, da bi lahko z njeno pomočjo napovedovali srečnost človeškega življenja. Ljudje v istih okoliščinah reagiramo različno, ker imamo različne osebne paradigme, pričakovanja, vrednote in pretekle izkušnje, ki pa v procesu staranja niso statične, ampak se spreminjajo v skladu s sistemsko teorijo, krogom življenjskega učenja, ki smo ga prikazali na Sliki 2. Zato je težko z gotovostjo trditi, kdaj in zakaj bo posameznik, človek srečen.

Tudi Jože in Marta Ramovš (2013, 459) ugotavljata, da je človek individuum, ki je v svoji zavesti, potrebah, vedenju od vseh, vsakega in vsega različen posameznik.

Mlinar (2013, 15) opozarja, da naše socialne politike premalo upoštevajo individualne razlike med ljudmi glede na njihove potrebe, zmožnosti in s splošnimi, enakimi določili za vse ljudi v družbi, le te silijo k dejanjem, zaradi katerih trpijo. Vsi, ki delajo z ljudmi in jim pomagajo profesionalno uresničevati njihove človeške potrebe, bi se nujno morali osredotočiti na posameznega človeka.

Starejši kot je človek, toliko večji individuum, »unikat« postaja, saj s svojo življenjsko zgodbo piše »knjigo«, v fizični obliki, ki je še brez zadnjih poglavij, še brez zaključka. Iz nje se ne da kar tako iztrgati listov, izbrisati napisanega. Ljudje, ki delajo s starejšimi in za njih, bi morali prebrati, poznati njihove življenjske zgodbe, znati odpreti njihove »knjige življenja«, da bi se le-te lahko smiselno nadaljevale in zaključile. Za to pa potrebujemo »dobro družbo«, ki ustrezno podpira individualno uresničevanje potreb starejših, njihovo kakovostno staranje. Dobro družbo, ki nudi pomoč za samopomoč.

2.2.4 Dobra družba omogoča uresničevanje potreb vsem ljudem

Dobra družba izpolnjuje predpogoje za zadovoljevanje potreb vsem ljudem, ne glede na starost, invalidnost, spol, raso, vero, politično usmeritev ... Maslow (1954, 92) ugotavlja, da se v dobri družbi upošteva svoboda govora, izražanja, da vsak lahko dela tisto, kar si želi, dokler pri tem ne omejuje drugih. Dobra družba je pravična, poštena in iskrena. Starejšim nudi okolje za kakovostno starost.

Mlinar (2013, 13) opozarja na »paradoks nemočnih«. Ljudje, ki so v najslabšem družbenem, materialnem položaju, mednje uvrščamo tudi starejše, imajo tudi najnižje zmožnosti in najmanj lastnih virov, da bi izboljšal tak svoj položaj. A ugotavlja, da je v dobri družbi mogoče preseči »paradoks nemočnih«. Dobra družba namreč vzpostavlja okolje, v katerem lahko vsi ljudje razvijejo lastne vire, zmožnosti in izboljšajo svoj položaj za lastno zadovoljstvo, s tem pa tudi napredek družbe, ki postaja aktivnejša.

Allardt (1973, 10) ugotavlja, da je v raziskavah o dobrem počutju ljudi prepogosto v ospredju le uresničevanje materialnih, fizioloških potreb človeka, v ozadju pa ostajajo potrebe po ljubezni, pripadnosti, solidarnosti. Družba, ki ne vzpodbuja solidarnosti in dobrih medčloveških odnosov je slaba družba. Ne nudi okolja, za zadovoljevanje individualnih potreb v skupini »ljubiti« in »biti«, temveč le »imeti«, kar pa ne omogoča dolgoročnega obstoja človeške družbe.

Flammer (1988, 10) navaja, da dobra družba podpira:

- avtonomijo človeka v socialni medsebojni odvisnosti (ob rojstvu je človek popolnoma odvisen od svojega okolja, nato s staranjem pridobiva na samostojnosti, nato pa postaja ponovno odvisen od njega);
- potrebo po samouresničitvi človeka (vsak človek čuti potrebo po lastnem razvoju, uresničevanju lastnih potencialov in uporabi lastnih kreativnih moči);
- usmerjenost človeka k cilju in smislu (svoboda, pravičnost in človeško dostojanstvo);
- usmerjenost človeka k celovitosti (uresničevanje vseh nivojev človeških potreb).

Ramovš J. (2013, 7) ugotavlja, da če hoče slovenska družba postati dobra družba, ki nudi okolje za kakovostno staranje, se mora politika čim prej odzvati na demografske probleme staranja. Nujno je »povezati socialni, zdravstveni, prostorsko-infrastrukturni in vzgojno-izobraževalni politični in upravni resor v enovito odločanje in delovanje«. Čim prej je potrebno sprejeti razvojno strategijo za področje staranja in medgeneracijske solidarnosti po letu 2010. Pa tudi že skoraj desetletje pripravljajoč se Zakon o dolgotrajni oskrbi, ki naj bi predstavljal temelj nacionalnega sistema dolgotrajne oskrbe, bi morali končno dokončati in sprejeti (Ramovš J., 2013, 30).

Zaskrbnjuje je dejstvo, da Predlog zakona o dolgotrajni oskrbi in zavarovanju za dolgotrajno oskrbo (ZVOZDO) in Predlog zakona o socialnovarstveni dejavnosti (ZSVD), ki bosta med drugim pomembno vplivala tudi na prihodnjo sistemsko ureditev podpore, pomoči starejšim ljudem v Sloveniji, »ne sežeta dlje od zavedanja pomembnosti potreb starejših, kot jih opredeljujejo že predhodni programi in strategije« (Podpečan, 2013, 258). Ne prinašata preiščljene identifikacije aktualnih potreb starejših in njihove implementacije v razvojne strategije in konkretne programe, ki bi pomagali zagotavljati okolje za kakovostno staranje v Sloveniji.

Ob aktualnih demografskih spremembah in zmanjševanju družbenih in ekonomskih virov v Sloveniji, slabem odzivanju politike in zakonodaje na spremembe, nejasnih strateških usmeritvah, raste nevarnost za napetosti med generacijami, zato je pomembno ozaveščanje o pomenu pomoči sočloveku in medgeneracijskega sožitja (Ramovš K., 2013, 95). Tudi to sta pomembna temelja dobre družbe.

Mlinar (2013, 14) opozarja, da bi morala slovenska socialna politika zagotoviti, da pomoč, ki jo družba daje ljudem, ki jo potrebujejo, ne postane kontraproduktivna z vidika aktiviranja vseh človeških zmožnosti. Potrebna je pomoč za samopomoč. Tisti, ki prejemajo pomoč, ne smejo postajati vedno bolj pasivni, kar je značilnosti slovenske družbe. Čakati, da ti nekdo nekaj da, je postalo samoumevno za marsikoga. To so posledice jugoslovanskega sistema, kjer je bil sistem zakon, individualna avtonomija pa nezaželjena. To je povzročilo pasivizacijo ter neaktiviranje zmožnosti posameznikov. Institucije so začele nadomeščati aktivnost človeka. Tudi v domovih za starejše je tako, kar si bomo pogledali v naslednjem poglavju.

Starc (2013, 217) ugotavlja, da so slovenski starejši manj srečni in zadovoljni od starejših v najrazvitejših evropskih državah. Raziskave so pokazale, da so starejši

v socialno dobro razvitih državah Evrope, v dobrih družbah, lahko celo srečnejši od mlajših generacij, saj imajo več pozitivnih čustev, manjša pričakovanja in realnejše cilje kot mlajši.

Ramovš (2013, 27) izpostavlja potrebo po razvoju programov in strokovnega kadra, izobraževanja družin in civilnih organizacij za podporo kakovostnemu staranju. Skrb za kakovostno staranje in še posebej za oskrbo v onemoglosti, glede na to, da se danes najhitreje večja delež ljudi starejših od 85 let, je potrebno pravično porazdeliti med človekovo lastno odgovornost, med njegove svojce ter civilno in javno (občinsko, državno) stran. Raziskava o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije je pokazala, da je družinska solidarnost v Sloveniji zelo visoka, preskrbljenost z različnimi storitvami za starejše s strani javnega in nejavnega sektorja, ki bi si jih starejši lahko izbrali, pa nizka. Edina formalno urejena, štiriindvajseturna oskrba starejših vse dni v letu je še vedno možna le v domovih za starejše. Slovenija za starejše prebivalce ni dobra družba, saj ob onemoglosti le-ti nimajo možnosti izbire, ki bi individualno najbolje podpirala uresničevanje njihovih potreb.

Ne čudi, da so slovenski starejši v raziskavi (Ramovš in drugi, 2013, 327), v 37,6 % odgovorili, da če ne bi mogli skrbeti zase, niti ne bi mogli zanje skrbeti njihovi svojci, bi odšli v dom²⁰. V nadaljevanju bomo opredelili domove za starejše, njihov zgodovinski razvoj v Sloveniji, aktualno zakonodajo, ki regulira njihovo delovanje ter povzeli v literaturi navedene prednosti in slabosti delovanja ter priložnosti in nevarnosti v okolju, za njihov obstoj in nadaljnji razvoj.

3 DOMOVI ZA STAREJŠE

V državah Evropske unije je v domovih za starejše v povprečju 3,3 % prebivalcev, starejših od 65 let. Skandinavske države so najmanj institucionalizirane v Evropi in imajo najbolj razvito oskrbo v skupnosti. Med 5–7 % starejših koristi javne storitve pomoči na domu (EEG, 2012, 31). V Sloveniji je v domovih za starejše nastanjenih več kot 5,2 % starejših od 65 let. Uporabnikov pomoči na domu pa je le 1,7 % (Skupnost socialnih zavodov, 2014a, 2).

Kaj so domovi za starejše, kakšne so njihove glavne značilnosti, koliko podobnosti je med njimi in totalnimi institucijami, zakaj težnje po deinstitucionalizaciji in poudarjanju čim daljšega življenja starejših na lastnem domu, obravnavamo v prvem podpoglavju tretjega poglavja. Sledi prikaz razvoja slovenskih domov za starejše v luči uresničevanja potreb uporabnikov. Nato navajamo zakonodajo, s katero slovenska država regulira in omejuje njihovo delovanje. Poglavje nadaljujemo s sodobnimi razvojnimi koncepti domov za starejše, ki so uveljavljeni v nekaterih evropskih državah. Zaključimo s povzetkom prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov, navedenih v literaturi.

3.1 DOM ZA STAREJŠE KOT INSTITUCIJA

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000, 4) je inštitucija ali institucija opredeljena kot »javna, organizirana skupnost ljudi, za opravljanje kake

²⁰ Takšen rezultat pomeni, da starejši Slovenci sedemkrat pogosteje pomislijo na oskrbo v domu za starejše kot ostali Evropejci, če sami ne bi več zmogli skrbeti zase, saj ne vidijo in ne poznajo drugih možnosti, ker jih dejansko v Sloveniji skoraj ni (Ramovš in drugi, 2013, 327).

dejavnosti«. Sopomenka instituciji je tudi ustanova. Je z zakonom normirana oblika odnosov med ljudmi.

Evropska strokovna skupina za prehod iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti, institucijo definira s tremi značilnostmi (EEG, 2012, 9):

1. uporabniki institucije so izolirani od širše družbe in so prisiljeni živeti skupaj;
2. uporabniki institucije nimajo dovolj kontrole nad svojim življenjem in odločitvami, ki vplivajo nanj;
3. individualne potrebe uporabnikov institucije so zanemarjene.

Mali (2006, 17) ugotavlja, da je pomembna značilnost institucij, zaradi katerih so te drugačne od drugih družbenih enot (družine, skupine prijateljev) »v tem, da je njihov namen doseganje jasno opredeljenih ciljev.« Uporabniki institucije so zato prisiljeni delovati tako, kot od njih zahteva institucija. Težko uresničujejo svoje individualne potrebe.

Mlinar (2013, 14) ugotavlja, da so današnje institucije prevzele vlogo subjekta, človeka, uporabnikom pa dodelile vlogo objekta. Zanje so značilne poenostavitve, standardizirane obravnave, izključitev vsega in vseh, kar odstopa od povprečja. Splošni standard izključi individualnost, ponižuje človeka na bolj ali manj prikriti osnovi, ekonomski racionalnosti. Učinkovitost z vidika organizacije se kaže kot neupoštevanje individualnih potreb, dostikrat pa tudi objektivnih zmožnosti in volje posameznika. Institucije omogočajo izpolnjevanje univerzalnih osnovnih človeških potreb skupine »imeti« po »urniku« (zrak, hrana, pijača, odvajanje ...). Izpolnjevanje človeških potreb v skupinah »biti« in »ljubiti« pa je močno omejeno.

Različni raziskovalci (Goffman 1959, 1968; Kesey 1977; Weinstein 1982; Foucault 1998, 2004, 2008; Savishinsky 1991; Martin 2002; Mali 2006, 2008; Dyer in drugi 2008; Allison 2010; Hujala in drugi 2013) domovom za starejše pripisujejo značilnosti totalne inštitucije. V nadaljevanju jih povzemamo.

3.1.1 Značilnosti totalne inštitucije

Totalno institucijo Goffman (1968, 11) opredeli kot organizacijo, v kateri so uporabniki izolirani od zunanjega sveta. Čeprav Goffman opisuje značilnosti psihiatrične bolnišnice, karakteristike le-te posploši tudi na domove za starejše. Goffman v svoji dramaturški teoriji (1959) prvi opozori na fenomen totalne institucije, ki deluje tako, da daje oskrbo in rehabilitacijo v skladu z jasnimi pravili delovanja. Pogosto prikrajša uporabnika za njegove človeške pravice in izpolnjevanje individualnih potreb.

Weinstein (1982, 267) piše, da raziskovalci totalnih institucij opozarjajo na njihov škodljiv vpliv na uporabnike. Kot strogo avtoritativni sistemi silijo uporabnike k spremembi mišljenja in vedenja s tem, da jih ponižujejo, jim postavljajo stroga pravila, omejujejo njihove pravice, s ciljem njihove popolne prilagoditve institucionalnem redu. Mrevlje (2007, 147) totalno institucijo opredeli kot prostor, v katerem so uporabniki postavljeni v izraziti red nujnosti, nadzora, omejenosti, apatije in rutine.

Goffman (1968, 17) ugotavlja, da smo ljudje navajeni spati, delati, živeti, na različnih krajih, z različnimi »soigralci«, brez stalnega racionalnega načrta. Ko človek postane uporabnik totalne institucije, se zgodijo bistvene spremembe. Ves preživet čas je lociran le na enem kraju, je pod stalnim nadzorom avtoritete,

ostane brez prave zasebnosti, dela v istem času iste aktivnosti kot ostali, vse aktivnosti so strogo načrtovane in usmerjene v doseganje ciljev institucije.

Suibhne (2011, 1) ugotavlja, da tudi po petdesetih letih od izdaje Goffmanove knjige *Asylums*, njeno bistvo ostaja aktualno. Pomembno je opozarjanje vseh institucij na humano delo z uporabniki in spoštovanje njihovih pravic.

Na podlagi literature o totalnih institucijah²¹, lahko povzamemo devet faktorjev fenomena totalne institucije, ki so bolj ali manj povezani tudi z delovanjem domov za starejše: izoliranost od okolja, stigma, omejen diskurs, mortifikacija, birokracija, disciplina in nadzor, avtoriteta zaposlenih, obravnava stanovalcev kot objektov.

3.1.1.1 IZOLIRANOST OD OKOLJA

Goffman (1968, 16) ugotavlja, da je totalnim institucijam skupno to, da simbolizirajo oviro socialnih stikov z okoljem. Značilni zanje so visoki zidovi, zaklenjena vrata, bodeče žice, voda, neprehodni gozdovi, barja ... Foucault (1998, 25) opisuje, kako so v klasicizmu začeli ustanavljati institucije, kamor so zapirali stigmatizirane ljudi, reveže, norce, stare ljudi z namenom ustvarjanja »drugotnega« prostora, izolacije, da ne bi »okužili normalnih«. Trstenjak (2010, 121) ugotavlja, da je ljudi strah stigmatiziranih institucij, za kakršno v družbi velja tudi dom za starejše.

Po drugi svetovni vojni so se slovenski domovi za starejše nahajali predvsem v zapuščenih gradovih, v stavbah izven mestnih središč. V zadnjih letih je večina domov za starejše v mestnih središčih oz. njihovi bližini (Imperl, 2012, 56). Kljub temu Mali (2006, 24) ugotavlja, da je »dom za stare svojevrsten svet, ločen od zunanjega sveta«. Čeprav se domovi nahajajo v središčih mest, so bolj ali manj izolirani od neinstitucionalnega, zunanjega okolja.

3.1.1.2 STIGMA

Coleman (1999, 201–202) ugotavlja, da je stigma družbeni konstrukt, ki izvira iz razlik. Ljudje uporabljamo razlike, da izženemo drugačne ljudi, se jim izogibamo. Južnič (1993, 122) stigmatizirano identiteto človeka vidi kot vir drugačnosti, ki ima običajno negativen predznak. Gre za družbeni odnos glede določene posebnosti človeka, ki jo družba v svoji formiranosti diskriminira.

Tudi starejši so v družbi diskriminirani, stigmatizirani. Še posebno če so uporabniki doma za starejše, ki kot institucija ustvarja negativno podobo že od nekdaj. Strah pred domom za starejše je pri ljudeh globoko zakoreninjen, saj pogosto predstavlja »zadnjo postajo v človeškem življenju« (Mali, 2006, 21).

3.1.1.3 DISKURS

Foucault (2008, 9, 10) ugotavlja, da diskursi stigmatiziranih ljudi že od srednjega veka dalje ne smejo krožiti med normalnimi ljudmi. Njihove besede so nične, nepomembne. Nikoli niso zares slišane. Tudi danes nas delovanje institucij usmerja k slutnji, da ostaja razločevanje sprejetih in nesprejetih besed.

Gorjan (2007, 77) opozarja na omejen diskurs uporabnikov v domovih za starejše. Med nego se oskrbovalke pogovarjajo med seboj, oskrbovana oseba pa, kot da ne obstoja. Sporočilo, ki ga v takšnem primeru prejme oskrbovanec je: »Ne obstajaš.« Mali (2006, 21) navaja, da so različne študije v domovih za starejše

²¹ Goffman 1959, 1968; Kesey 1977; Weinstein 1982; Foucault 1998, 2004, 2008; Savishinsky 1991; Martin 2002; Mali 2006, 2008; Dyer in drugi 2008; Allison 2010; Hujala in drugi 2013.

pokazale zaničljiv odnos osebja do uporabnikov, ki se kaže v vsakdanjem diskurzu.

3.1.1.4 MORTIFIKACIJA

Goffman ugotavlja (1968, 26, 27), da ima vsak uporabnik pred vstopom v institucijo svoj »jaz«, identiteto. V procesu mortifikacije se ta »jaz« in različne vloge, ki jih je do sedaj igral v življenju, uničijo. Uničijo se z različnimi ponižujočimi dejanji. Birokratski sprejemni postopki, številčenje oblačil, slačenje, kopanje, odvzem osebnih predmetov, določanje sobe ... Trstenjak (2010, 127) navaja, da uporabnik postane objekt, ki ga zaposleni institucije v svojih strokovnih poročilih opisujejo pretežno z negativnimi lastnostmi (zdravstvene in starostne težave, ki jih ima oseba), ker morajo biti pozorni predvsem nanje. Poročila morajo biti objektivna, stvarna in brez pohval.

Mali (2006, 24) ugotavlja, da mortifikacija obstaja tudi v slovenskih domovih za starejše. Vse prevečkrat se vdira v uporabnikovo zasebnost, jemlje se mu identiteta, kontinuiteta dosedanjega življenja. Pozornost se usmerja na njihovo nezmožnost, namesto na preostale zmožnosti, njihovo ohranjanje, razvijanje.

3.1.1.5 PRILAGODITVENE VEDEŃJSKE STRATEGIJE UPORABNIKOV

Goffman (1959, 29 – 30) ugotavlja, da se uporabniki pravilom institucije prilagajajo tako, da ubogajo, so disciplinirani, da čim lažje preživijo v instituciji. Novak (2013, 6) piše, da razvojni modeli identitete človeka poudarjajo, da se identiteta sestoji iz neprestanega prilagajanja na čas in prostor. Uporabniki totalne institucije si izberejo svoje strategije preživetja. Po Mertonu ločimo pet strategij preživetja: konformizem, inovacija, ritualizem, umik in upor (Merton v Ambrož, 2005, 189).

»Uporniki so družbena skupina ljudi, ki želi zamenjati kulturne cilje in sredstva za doseganje teh ciljev z drugačnimi« (Ambrož, 2005, 189). Gre za prilagoditveno strategijo do konca. Viinisalo-Heiskanen in Hujala (2013, 58) ugotavljata, da ko stanovalci živijo dalj časa skupaj v domu za starejše, se njihovo delovanje, ne glede na pretekli življenjski stil in izkušnje poenoti. Večina se prilagodi institucionalnim »pravilom igre«. So konformisti, ki se prilagodijo redu v instituciji.

To se sklada z značilnostmi generacije veteranov, ki predstavlja večino stanovalcev v današnjih domovih za starejše. A generacijo veteranov, ki je potrpežljiva, prilagodljiva, spoštuje avtoriteto, red in disciplino, danes počasi zamenjuje generacija otrok blaginje, ki ni več tako potrpežljiva, je bolj izobražena, egocentrična, želi biti vključena in ne priznava brezpogojno avtoritete, reda, discipline. So večji »uporniki« (Zemke in drugi, 2013, 68).

3.1.1.6 BIROKRACIJA, DISCIPLINA IN NADZOR

Mrevlje (2007, 152) institucijo vidi kot voden, birokratski, nadzorovan in strukturiran način življenja in mišljenja uporabnikov. Foucault (2008, 123) disciplino razume kot sistem, ki obsega nadzorovanje, normalizacijo, kaznovanje, izobraževanje. Uporabniki morajo spoštovati red, ki ga eksplicitno postavlja zakon, program, urnik. Foucault (2008, 152) opozarja, da je za učinkovitost totalne institucije pomembna tudi arhitektura njene zgradbe. Omogočiti mora nadzorovanje, da čim manj zaposlenih obvladuje čim večje število uporabnikov. Idealna arhitektura za to je Benthamov panoptikon, ki so ga uporabili pri gradnji številnih totalnih inštitucij.

Mali (2006, 26) ugotavlja, da slovenski domovi nimajo takšne arhitekture panoptikona in nimajo tako strogega, nečloveškega nadzora. Dejstvo pa je, da jih

pri njihovem delovanju vodijo predvsem cilji ustanove, ki izhajajo iz čim bolj učinkovite skrbi za množico ljudi, ki biva skupaj na eni lokaciji. Zato je življenje v domu podrejeno birokraciji, disciplini in nadzoru.

3.1.1.7 AVTORITETA ZAPOSLENIH

Goffman (1968, 18,19) opozarja, da v totalni instituciji obstaja velik prepad med številčnejšo skupino uporabnikov in manjšinsko skupino zaposlenih, ki nadzorujejo uporabnike, skrbijo zanje. Uporabniki so noč in dan v instituciji, medtem ko imajo zaposleni dnevni kontakt z zunanjim svetom. Značilno za institucije je pomanjkanje zaposlenih ponoči, med vikendi in prazniki, ko so le dežurni. Skupini uporabnikov in zaposlenih sta si med seboj stereotipno sovražni. Zaposleni vidijo uporabnike kot podrejene, nepomembne. Uporabniki vidijo zaposlene kot zlobne, ošabne. Zaposleni se počutijo močni, superiorni, uporabniki pa prestrašeni, nemočni, krivi, vredni slabega ravnanja z njimi²².

Imperl (2012, 45) opozarja na možne zlorabe stanovalcev s strani zaposlenih zaradi njihove avtoritete. Predvsem gre za zanemarjanje in zapuščenost starejših, manjkrat pa za fizično in psihično nasilje.

3.1.1.8 STRAH PRED SVOBODO

Trstenjak (2010, 141) ugotavlja, da pomanjkanje moči, poguma in volje povzroča, da se uporabniki institucije navadijo na odločanje zaposlenih namesto njih. Novak (2013, 4) opozarja, da uporabnik institucije preloži odgovornost ter odločitve o svojem življenju na institucijo, zaposlene v njej, ki se odločajo namesto njega. V instituciji se počutijo varne, v »objemu« strogih pravil in hierarhije. Pred svobodo jih je vedno bolj strah.

Foucault (2008, 21) je zapisal:

»Želja pravi: »Ne želim si tega, da bi morala sama vstopiti v ta tvegan red diskursa; ne bi hotela imeti opravka s tem, kar je v njem odločno ali odločilno; želela bi, da je povsod okoli mene, kot mirna, globoka, neskončno odprta pozornost, kjer bi drugi ustregli mojim pričakovanjem in kjer bi se ena za drugo porajale resnice; in jaz bi se mu le prepustila, naj me nosi v sebi in s sabo kot srečno naplavino.« In institucija odgovarja: »Ne boj se začeti; vsi smo tu zato, da ti pokažemo, da je diskurs iz reda zakonov, da že od nekdaj bdimo nad njegovim pojavljanjem, da mi je odmerjen prostor, ki mu je v čast, a ga razorožuje; in da če po naključju dobi neko oblast, jo dobi od nas, le od nas.««

Sprejemanje odločitev in svobodno mišljenje je za osebe, ki so dalj časa nastanjene v instituciji zelo težko. Navadijo se »nerazmišljati«, »neodločati«, saj v vsakdanji institucionalni rutini, pravilih to ni potrebno, ni dovoljeno. Vedno težje izražajo svoje želje in potrebe (EEG, 2012, 126).

3.1.1.9 TERAPIJA IN (NE)DELO, PROSTOČASNE AKTIVNOSTI

Masson opozarja na razlikovanje napisanih strokovnih ciljev od dejansko doseženih ciljev pri obravnavi uporabnikov. Strokovna obravnava uporabnikov bi bila upravičena le, če bi v celoti sprejemala posameznika s težavami takšnega, kakršen je. A vsaka obravnava v instituciji ga skuša spreminjati, to pomeni, da ga ne sprejema (Masson v Novak, 2013, 4).

²² Standforski eksperiment pod vodstvom Zimbarda leta 1971 je pokazal, kakšno avtoriteto, nadvlado nad uporabniki si ustvarijo zaposleni v totalni instituciji. Čeprav je bila vse skupaj le namišljena igra vlog, je ta igra postala tako nevarna, da so jo morali po petih dneh prekiniti (Josh, 2009).

Terapija v totalnih institucijah naj bi bila tudi delo. Foucault (2008, 167) pravi, da ima delo vedno trojno funkcijo: produktivno, simbolno in dresurno funkcijo. Tudi terapevtsko delo ohranja to trojno funkcijo, čeprav je poudarek predvsem na simbolni in dresurni funkciji. Torej s pomočjo dela ohranjamo disciplino v inštituciji.

Fenomen totalne institucije je v določeni meri značilen tudi za slovenske domove za starejše, zato ni čudno, da se starejši ljudje upirajo preselitvi v dom za starejše (Pečjak, 1998, 13).

3.1.2 Upor starejših pri preselitvi v institucijo, v dom za starejše

Pečjak (1998, 13) navaja, da je odhod v dom za starejše eden najhujših stresov v življenju človeka. Večina ljudi se odhodu v dom upira. Squires (2002, 62) ugotavlja, da starejši, kljub zdravstvenim in starostnim težavam, ki povzročajo številna tveganja pri lastni oskrbi, raje ostanejo sami doma, kot pa da bi odšli v varno institucionalno varstvo.

Agnew (2006) ugotavlja, da nobena politika ne bo spremenila delovanja domov za starejše v smeri kompleksnejšega uresničevanja potreb tudi na področjih »ljubiti in biti«, če bo vse izhajalo le iz varnosti, materialnega standarda oskrbe, namesto iz tega, kar si starejši resnično želijo, iz njihovih individualnih človeških potreb.

Tudi Milošević Arnoldova (2005, 36) opozarja, da se ljudje le s težavo prilagodijo na institucionalno življenje v domu za starejše in da je odhod iz domačega v institucionalno okolje eden izmed najhujših stresov v človeškem življenju.

Pri ljudeh je prisotna želja po čim bolj neodvisnem življenju do konca, v skladu s prilagoditveno strategijo po Atchleyjevi (1999) teoriji kontinuitete. Ljudje iščemo stalnost v življenju. Življenjski stil ljudi je običajno stabilen, ne glede na njihovo starost (Rissanen, 2013, 25). Ljudje se na starost ne želimo spremeniti. Ne želimo začeti živeti po predpisanih pravilih, ki nam jih vsilijo drugi. To pomeni izgubo lastnega življenja, identitete, neodvisnosti, svobode. Plastično je to ponazorjeno v romanu Strahec (Wrightson, 1990), z glavno junakinjo, staro upornico, gospo Tucker. Ta pobegne iz varnega doma za starejše, v samotno hišico v divjini in pokaže, da je lahko strah pred izgubo svobode, neodvisnosti ter lastne identitete večji kot strah pred divjino, neznanim, smrtjo.

Povsod po svetu prevladuje mišljenje, da je za kvalitetno življenje v starosti potrebno čim dlje ostati doma. Bivanje v lastnem domu, kolikor časa je mogoče, je sinonim za dobro počutje, zadovoljstvo, neodvisnost in svobodo (Philips in drugi, 2010, 17). Vihma (2013, 39) ugotavlja, da pomen lastnega doma s starostjo narašča, saj starejši ljudje vedno več časa preživijo doma. Lasten dom jim predstavlja povezavo s preteklostjo, lepimi spomini, v njem se počutijo varno, v njem imajo svojo identiteto.

Rant (2013, 128) navaja, da večina starih ljudi želi v domačem okolju živeti do njihove smrti, saj so nanj navajeni, jim je poznano. Zagotavlja jim občutek samostojnosti in varnosti. Zato so v njem lahko dlje časa samostojni. Lipar (2013, 267) na podlagi podatkov raziskave o potrebah, zmožnostih stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije ugotavlja, da se kar 76,2 % starejših v prihodnosti ni pripravljeno izseliti iz svojih stanovanj, hiš, domačega okolja. Na podlagi njihovih potreb bi jim država, ki velja za »dobro družbo«, morala omogočiti, da kljub starostni onemoglosti lahko bivajo doma. Bivali na lastnem domu z organiziranimi, dosegljivimi podpornimi storitvami v skupnosti.

Po Evropi se domovi za starejše praznijo zaradi previsokih cen in zato, ker so starejši v pozni starosti bolj zdravi kot nekdanji in hočejo živeti doma čim dlje, najraje kar do smrti. Nobena institucija ne more biti enakovreden substitut za »pravi« dom, kjer je starostnik bival z družino oz. sam (Ramovš K., 2013, 76).

Ramovš J. piše (2013, 31), da v institucijah pozornost posvečajo predvsem uresničevanju potreb »imeti« (fiziološke potrebe, varnost). Ključni za starejše pa so odnos zaposlenih do njih, komunikacija, omogočanje uresničevanja potreb »ljubiti«. Ramovš (2003, 98–99) ugotavlja:

»Potreba po telesni medčloveški povezanosti z nekim svojim človekom je najbolj pereča nematerialna socialna potreba v starosti. Bogat in zdrav človek je lahko povsem na tleh, ker nima nikogar, pri katerem bi občutil, da ga jemlje resno kot človeka, da ga sprejema takšnega kakršen je, da rad prisluhne njegovi besedi – pa naj je vesela ali žalostna, da ceni njegove življenjske izkušnje; skratka, da ga ima rad.«

Na pomembnost medosebnih stikov, pogovora, uresničevanje človeških potreb skupine »ljubiti« kaže tudi slovenska raziskava o staranju (Starc in Zabukovec, 2013, 116), saj so tisti starejši, ki so imeli in imajo slabše odnose z ljudmi, izrazili večje nezadovoljstvo s svojim življenjem.

Zelo pomembno za starejše pa je tudi uresničevanje potreb skupine »biti«, saj ko starejši gledajo nazaj na svoja življenja, v ospredje stopijo ravno neuresničene potrebe, ki so najvišje v hierarhiji potreb po Maslowu, uresničenje sebe. To kaže na pomen uresničevanja vseh skupin človeških potreb tudi v starosti (Starc in Zabukovec, 2013, 117).

Milošević-Arnold (2005, 30) ugotavlja, da družba od domov za starejše pričakuje, da bodo stanovalcem čim bolj nadomeščali pravi dom. Pravi dom za človeka pomeni varno mesto, kjer je lahko tak kot je, kjer se dobro počuti, ima občutek zasebnosti. V pravem domu človek zadovoljuje potrebe po individualnosti, zasebnosti, neodvisnosti, avtonomnosti. To so človeške potrebe iz skupine »biti«. V realnosti imajo stanovalci domov za starejše večinoma omejeno zasebnost, omejene individualne možnosti izbire, tako glede bivanjskih razmer (število postelj v sobi, opremljenost, razgled), kakor tudi poteka, načina vsakodnevnih oskrb (hišni red, urniki in ostala vnaprej postavljenih pravil delovanja institucije). Storitve niso individualno prilagojene posameznemu stanovalcu, poleg tega način delovanja institucij ne vzpodbuja oz. ne omogoča ohranitve še preostalih zmožnosti starejših. Institucija pasivizira in predstavlja okolje, v katerem posameznik preneha odločati o svojem življenju, skrbeti zase. Postane objekt »v rokah« zaposlenih, na katerem se rutinirano izvajajo delovne naloge.

Zaradi negativnih značilnosti institucij, ki onemogočajo individualno uresničevanje človeških potreb, zlasti v skupinah »ljubiti« in »biti«, so se v Evropi pojavile težnje po deinstitutionalizaciji. V Evropski uniji so napisali skupne smernice za deinstitutionalizacijo v državah članicah, potreben prehod iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti (EEG, 2012, 9).

3.1.3 Težnje po deinstitutionalizaciji v Evropski uniji in Sloveniji

»Institutionalizacija starejših ljudi je pogostejša v bogatejših državah« (Ramovš, 2013, 32), čeravno v zadnjih letih, ravno v teh državah najglasneje poudarjajo pomen deinstitutionalizacije (EEG, 2012, 9).

V Sloveniji smo javno pozornost posvečali samo domovom za starejše. Javno mrežo za dolgotrajno oskrbo imamo povsem drugačno kot v večini razvitih držav. Avstrija pomoč na domu nudi štirim starejšim na enega v instituciji, v Sloveniji pa imamo tri starejše v instituciji na enega, ki ima pomoč na domu. To je »grda politična in strokovna slika zaostanka našega javnega sistema dolgotrajne oskrbe za sosedi čez Karavanke« (Ramovš in drugi, 2013, 321). Slovenija spada med države z najvišjo stopnjo institucionaliziranosti prebivalstva v Evropi. Na 1000 prebivalcev imamo v Sloveniji 12 prebivalcev v institucijah, kar je šestkrat več od evropskega povprečja²³ (Flaker, 2014).

Milošević-Arnoldova (2005, 30–31) piše, da deinstitutionalizacije ne smemo razumeti kot proces zapiranja institucij, ustanov in njihovega popolnega nadomeščanje z različnimi programi oskrbe v skupnosti. Deinstitutionalizacijo domov za starejše je potrebno razumeti predvsem kot odpiranje domov navzven, zmanjšanje njihove izoliranosti od okolja in delovanje po sodobnih, socialnih modelih. Pri socialnih modelih delovanja gre za holistično razumevanje človeka. Starejšemu človeku se omogoča, da tudi pri bivanju v domu za starejše uresničuje vse tri skupine človeških potreb »ljubiti-biti-imeti«.

Za uspešen proces deinstitutionalizacije so po izkušnjah evropskih držav ključne (EEG, 2012, 10):

1. jasna vizija, strateške usmeritve, cilji;
2. vključevanje civilne družbe;
3. sodelovanje vseh interesnih skupin;
4. kompetentno vodenje procesa deinstitutionalizacije.

Nekatere države so omejile maksimalno število stanovalcev, ki lahko živi v eni ustanovi, da ne bi mogle več nastajati velike institucije s tipično institucionalno kulturo, ki ima značilnosti totalne institucije. A manjši namestitveni objekti še ne jamčijo sami po sebi odsotnosti institucionalne kulture. Na Danskem so leta 1980 z zakonom celo prepovedali graditi domove za starejše in se vse storitve usmerjajo v skupnostno skrb (EEG, 2012, 23–31).

Rissanen (2013, 26) ugotavlja, da so v raziskavi med danskimi, finskimi, angleškimi in norveškimi domovi ugotovili, da nekateri delujejo še vedno povsem institucionalno, čeprav so majhni, drugi pa se že zelo približajo vzdušju domačnosti, »pravega« doma. Nista ugotovila bistvenih razlik med državami, niti razlik med javnimi in zasebnimi domovi, tako da so vpeljave sodobnih konceptov delovanja domov, ki se bolj približajo »pravemu domu«, predvsem v domeni menedžmenta in zaposlenih v posameznem domu. Vihma (2013, 38) je pri analizi obstoječih raziskav in literature o ključnih razvojnih ciljih evropskih domov za starejše ugotovila, da vsi vsaj na papirju težijo k zmanjšanju značilnosti totalnih institucij in večjemu približanju individualnim potrebam uporabnika, starejšega človeka. Tudi Naes s soavtorji (2013, 69) ugotavlja, da je opazen trend spreminjanja paradigme delovanja domov za starejše iz institucionalne v čim bolj domačo, na uporabnika naravnano paradigmo delovanja.

²³ Zaradi visoke stopnje institucionalizacije v Sloveniji, je 6. 5. 2014 na Brdu pri Kranju potekala Mednarodna konferenca o nujnosti deinstitutionalizacije v Sloveniji. »Poudarjali so pomen čim prejšnjega prehoda iz prevladujočih institucionalnih oblik pomoči in podpore, v uporabnikom prijaznejše skupnostne oblike pomoči in podpore« (MDDSZ, 2014).

Alternativa domovom za starejše je oskrba v skupnosti. V evropskih državah so za oskrbo starejših v skupnosti razvili (EEG, 2012, 91-96): osebno asistenco, prilagoditev stanovanj starejših, tehnične pripomočke, elektronsko pomoč na daljavo, pomoč na domu, pravno svetovanje, intervencije v kriznih situacijah, kratkotrajne namestitve za čas dopusta družinskih oskrbovalcev, oskrbo s strani prostovoljcev – prijateljev, profesionalno pomoč pri hišnih opravilih, dnevne centre, nočno varstvo ... Tudi Rant navaja (2013b, 272, 273), da se v razvitem svetu pojavljajo najrazličnejši razvojni programi, ki so del procesa deinstitutionalizacije, na področju podpore starejšim pri uresničevanju njihovih človeških potreb. Le-ti imajo poudarek na ohranjanju relativne samostojnosti v njihovem domačem okolju. V skupnosti naj bi bili razpoložljivi in dosegljivi štiriindvajset ur na dan, vse dni v letu.

Formalni, sistemski programi oskrbe v skupnosti so v Sloveniji zaostali za programi nam primerljivih evropskih držav. Posebej velja izpostaviti slabo pokritost oskrbe na domu in ustavitve razvoja domov za starejše, ki ostajajo na zastarelih modelih oskrbe. Le-ti pasivizirajo starejše, saj ob neustrezni organizaciji socialnovarstvene in zdravstvene storitve uporabniki ne uporabljajo več svojih preostalih zmožnosti za opravljanje vsakdanjih opravil. Pa bi jih še lahko, v sodobnem konceptu programov podpore starejšim. »Za človeka je pomembno, da lahko poskrbi sam zase. To še toliko bolj velja za starega človeka, saj je samostojnost pri opravljanju vsakodnevnih življenjskih opravil pomemben vidik kakovostne starosti« (Rant, 2013b, 270).

V raziskavi o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev v Sloveniji je bilo na anketi vprašanje (Ramovš J. in drugi, 2013, 326–327): » V primeru, da ne bi mogli skrbeti zase, kaj bi raje: 1. da skrbi za vas nekdo od vaših domačih; 2. da se preselite v dom za stare ljudi; 3. Drugo.« 60,7 % starejših je izbralo domačo oskrbo, 28,3 % dom za starejše, 5,5 % drugo, preostalih 5,5% ni odgovorilo.

Dve tretjini domače oskrbe in ena tretjina v domu za starejše je tudi aktualna resničnost slovenske oskrbe starejših. Od približno 60.000 starejših, ki potrebujejo dolgotrajno oskrbo, jih 40.000 oskrbujejo doma svojci ali sosedi, 20.000 pa jih je nastanjenih po domovih za starejše. Odgovori kažejo na slab, pomanjkljiv razvoj slovenske mreže za dolgotrajno oskrbo, ki ne predstavlja le objektivne resničnosti, temveč je tudi ukoreninjena v mišljenju ljudi, saj so izbrali tisto, kar poznajo. Pri nas so starejši več kot sedemkrat pogosteje izbrali življenje v domu za starejše kot drugje po Evropi. Stari Rimljani so imeli pregovor: »Ni si mogoče želeti, česar ne poznamo.« Pomembno je, da se politika zaveda, da v Sloveniji dolgotrajno oskrbo starejših izvaja desetkrat več neformalnih družinskih oskrbovalcev kot redno zaposlenih oskrbovalcev v domovih za starejše in pri oskrbi na domu (Ramovš J. in drugi, 2013, 307–318).

Čeprav vse evropske države poudarjajo pomen deinstitutionalizacije, čim daljšega življenja starejših na lastnem domu, zelo malo držav resnično usmerja javno financiranje v integrirano oskrbo v skupnosti, večjo koordinacijo zdravstva in sociale in zniževanja mest v institucijah na maksimalno 30 stanovalcev (EEG, 2012, 51). Študije v evropskih državah dokazujejo, da politika veliko obljublja na področju podpore družinam, ki skrbijo za ostarele svoje doma. A le malo od obljub se dejansko uresničuje v praksi (Lamura in drugi, 2008, 12). Politika si na ta

način pridobiva glasove volivcev, saj se volilno telo v Evropi stara (Naes in drugi, 2013, 68).

Po letu 2000 je v Sloveniji potekala nagla gradnja domov za starejše brez vprašanja, ali so le-ti res najboljša možnost za povečane potrebe po oskrbi starejših. Stroka, država in občine imajo dolžnost, da iz tujine v Slovenijo prenašajo nove, učinkovitejše, kakovostnejše modele za dolgotrajno oskrbo in da le-te ustrezno prilagodijo slovenskim razmeram, ustvarjajo lastne razvojne programe in jih delijo s tujino. Pomembno je tudi tekoče informiranje ljudi s strani različnih medijev o razvoju v svetu na tem področju (Ramovš in drugi, 2013, 327).

Ljudje si izberemo tisto, kar nam je dostopno. Cena ene ure oskrbe na domu je pri nas skoraj enaka štiriindvajseturni oskrbi v domu za starejše. Tudi zakonsko je število ur oskrbe na domu omejeno, zato je logično da starejši ob potrebni štiriindvajseturni oskrbi nimajo druge možnosti kot odhod v dom za starejše. Veliko starejših ne želi obremenjevati prezaposlenih domačih (Ramovš in drugi, 2013, 327).

Pojavlja pa se vprašanje, če ni povečevanje deinstitutionalizacije v zadnjem času šlo predaleč. Možnost dolgotrajne oskrbe na lastnem domu je omejena s finančnimi in kadrovskimi resursi, pa tudi z medicinskimi pripomočki v primeru zahtevnejše nege (Naes in drugi, 2013, 78).

Ramovš J., Lipar in Ramovš M. ugotavljajo (2013, 310), da se razprava o dolgotrajni oskrbi v Sloveniji v glavnem osredotoča na stroške, programe in ustanove. Da bi bil sistem dolgotrajne oskrbe učinkovit, pa bi moralo biti izhodišče te razprave in končni cilj človek, ki potrebuje pomoč pri uresničevanju svojih potreb. To je edini možen kriterij za oblikovanje potrebnih storitev pomoči, oskrbe, nege. V središču sistema dolgotrajne oskrbe mora biti medčloveški odnos med oskrbovanci in oskrbovalci, programi, institucije pa so le orodje oskrbovanja. Vizija oskrbovanja mora izhajati iz potreb uporabnikov, ne le iz materialnih razmer obstoječih institucij in programov. Celoten sistem se mora prilagoditi potrebam slovenskih uporabnikov in okolju, v katerem živimo.

Institucionalno varstvo starejših je v Sloveniji še vedno edina formalno urejena storitev, pri kateri je zagotovljena štiriindvajseturna oskrba starejših, vse dni v letu, če izvzamemo bolnišnično oskrbo. Storitve na domu imamo zelo slabo razvite, saj dosegamo le 1,7 % pokritost starejših, razvite evropske države med 8 % in 12 % (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2013a, 3).

In čez noč se to ne more spremeniti. Imperl ugotavlja (2014, 8), da smo v Sloveniji tradicionalno usmerjeni k oskrbi v domovih za starejše, saj je to edina do sedaj dobro organizirana formalna oblika varstva starejših. Uvajanje različnih skupnostnih oblik oskrbe je »dolgoročnejši projekt Slovenije tako z vidika nabora izvajalcev kot preraščanja stereotipov pri prebivalcih.«

Za prvi korak k deinstitutionalizaciji so pomembni trije bistveni razvojni premiki slovenske socialne politike (Ramovš in drugi, 2013, 328):

1. družinskim oskrbovalcem nuditi izobraževanja in podporo, da bodo vlogo oskrbovalcev zmogli opravljati;
2. trend iz gradnje institucij obrniti v oskrbo in nego v domačem okolju;
3. javno in zasebno mrežo domov za starejše konceptualno preoblikovati v domove četrte generacije, z majhnimi gospodinjstvi skupinami (do 10 starejših), z enopostelnimi sobami, v domačem kraju. Sprememba

arhitekture, zakonodaje, normativov in standardov, drugačno usposabljanja kadrov in večja vključenost svojcev in prostovoljcev so bistvenega pomena. Gospodinjске skupine bi se na ravni regije potem povezale v združene poslovne enote, ki imajo večji notranji potencial za svoj razvoj.

V nadaljevanju opisujemo dosedanji razvoj slovenskih domov za starejše in kako so v posameznih obdobjih razvoja omogočali uresničevanje potreb starejših. Ugotavljamo kje, kdaj in zakaj se je razvoj slovenskih domov ustavil.

3.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ SLOVENSkih DOMOV ZA STAREJŠE V LUČI URESNIČEVANJA POTREB UPORABNIKOV

Domovi za starejše imajo v Sloveniji dolgoletno tradicijo. Mali (2008, 231) njihov razvoj razdeli na: skrbstveni model (1945–1964), socialnogerontološki model (1965–1990), bolnišnični model (1991–2000) in socialni model (od leta 2000 dalje).

Imperl (2012, 57–59) razvoj prikazuje preko štirih generacij domov za starejše. Prva generacija sovпада z Malijevim skrbstvenim modelom, druga s socialnogerontološkim in bolnišničnim, tretja s socialnim, četrte generacije domov, pa Malijevi modeli ne vključujejo. Imperl (2012, 58, 59) ugotavlja, da je danes večina slovenskih domov druge, manjši del tretje generacije. (Pre)počasi se razvijajo domovi četrte generacije, pri katerih se že pri gradnji objektov upošteva koncept »normalnosti«, z gledom po življenju doma, v družini.

V nadaljevanju združujemo opis razvoja slovenskih domov za starejše s strani Malijeve (2008), Bračičeve (2011) in Imperla (2012).

3.2.1 Prva generacija domov za starejše

Domovi za starejše v Sloveniji so se razvili iz sirotišnic in hiralnic, ki so obstajale pred drugo svetovno vojno. Za to prvo obdobje po vojni je značilno, da so izločali staro prebivalstvo iz družbenih središč. Domovi so bili izolirani, nahajali so se v starih gradovih, graščinah, oddaljenih od mest, prejšnjih bivališč starejših. Primerjava odnosov zaposlenih do stanovalcev v domovih v povojnem obdobju in v novejših domovih, kjer so bili že zaposleni medicinski delavci, je pokazala, da so bili pristnejši medsebojni odnosi med zaposlenimi in stanovalci v tem prvem, povojnem obdobju, vzdušje je bilo bolj domače (Mali, 2008, 114).

Po drugi svetovni vojni so dvajset let prevladovali domovi prve generacije, kjer so za relativno nizko ceno bivali revnejši, čili starejši ljudje. V sobah je bilo veliko število postelj, število skupnih prostorov je bilo minimalno, na stanovalca je bilo na nivoju celotnega doma namenjeno le 13 m² površine. Dobro je bilo to, da so bili stanovalci vključeni v opravljanje vsakodnevnih opravil urejanja sob in skupnih prostorov, pri kuhanju, pranju ... (Imperl, 2012, 56–58).

Bračič piše (2011, 113–115), da so v začetku šestdesetih let starejše reveže, brez lastnih sredstev zamenjali materialno preskrbljeni upokojenci, z drugačnimi pričakovanji glede storitev. Sistemsko se je začelo vzpostavljati socialno in zdravstveno varstvo starejših. Leta 1961 se je na pobudo upravnikov domov oblikovala centralna slovenska metodološka ustanova za povezovanje medicinske, socialne in drugih dejavnosti za starejše. S tem so se postavili temelji systemskega urejanja delovanja domov za starejše v Sloveniji, na podlagi katerih se je usmerjal njihov nadaljnji razvoj.

3.2.2 Druga generacija domov za starejše

Od leta 1965 do leta 1990 so v Sloveniji namensko gradili domove za starejše. Leta 1972 je bil ustanovljen Sklad za gradnjo stanovanj in domov za upokojece pri Skupnosti pokojninsko-invalidskega zavarovanja Slovenije, ki je sistemsko financiral nove gradnje, sanacije in adaptacije institucij. Večina domov je bila narejenih v mestih. Ti domovi spadajo v drugo generacijo domov za starejše. Domovi za starejše so postali gerontološko-geriatrične institucije, ki so namenjene zlasti bolnim starejšim. Vodilna znanost v domovih je postajala medicina (Mali, 2008, 232, 233).

Bračič (2011, 115, 116) navaja, da je bila leta 1967 v Ljubljani ustanovljena Skupnost socialnih zavodov Slovenije, ki je povezala slovenske domove za starejše. Po ustanovitvi Sklada za sistemsko financiranje gradnje domov (1972. leta) in določitvi normativov delovanja domov (1976. leta) se je začel pospešen razvoj institucionalnega varstva starejših v Sloveniji. Skupnost socialnih zavodov je bila zelo aktivna in je imela odločilno vlogo pri reševanju problematike socialnega in zdravstvenega varstva starejših in posebnih skupin odraslih oseb. Dosegla je, da so domovi za starejše pridobili pomembno vlogo v slovenski stroki in družbi. Sistematično so se začeli zbirati podatki o domovih, stanovalcih in zaposlenih. Izboljševali so se prostorski in materialni pogoji za delovanja domov, izboljševala se je strokovna izobrazba zaposlenih.

V sobah je bilo nekje še vedno po več postelj, veliko pa je bilo tudi že dvoposteljnih sob z umivalniki. Po letu 1970 so sobam začeli dodajati tudi stranišča. Poraba prostora na stanovalca je porasla na 28 m². Prostori za bivanje in nego so bili strogo ločeni od skupnih prostorov. Visoko so bili cenjeni funkcijski profesionalni delovni poteki (Imperl, 2012, 58).

Z zaposlovanjem medicinskega kadra je prišlo do vedno večje delitve dela, funkcij posameznih profilov zaposlenih, hkrati pa se je zmanjšala vključenost stanovalcev pri vsakodnevnih opravilih. Vse več opravil so namesto njih opravljali zaposleni. Odnosi med zaposlenimi in stanovalci so postajali vse bolj profesionalni in vse manj pristni. Domovi so se v devetdesetih letih 20. stoletja razvili v povsem medicinsko usmerjene institucije. Poudarek je bil na bolezni, nezmožnosti uporabnikov in zdravstvenih kadrih. Število bolnih stanovalcev se je večalo in utemeljevalo prevlado medicinskega modela nad socialnim (Mali, 2008, 233).

Delavci, ki so bili že dalj časa zaposleni v domovih, so povedali, da je bilo v preteklosti v odnosih med stanovalci in delavci več spoštovanja, strpnosti in medsebojne pomoči kot potem, ko so odnosi postali formalni in so začeli odražati medicinsko usmerjenost institucije. Prevladovanje institucionalnih pravil nad potrebami stanovalcev je osnovna značilnost medicinske, funkcionalne usmeritve doma za starejše (Mali, 2008, 200–223).

3.2.3 Tretja generacija domov za starejše

Hitro povečevanje števila domov za starejše v Sloveniji, ki spadajo v drugo generacijo domov, se je ustavilo leta 1990, ko je prenehal delovati Sklad za gradnjo stanovanj in domov za upokojece pri Skupnosti pokojninskega in invalidskega zavarovanja (Bračič, 2011, 116).

Po osamosvojitvi Slovenije in uveljavitvi Zakona o socialnem varstvu leta 1992 so se investicije v javne domove za starejše začele financirati iz slovenskega

državnega proračuna. Razvoj javnih domov je v večini zastal. Nove domove tretje generacije so začeli graditi predvsem zasebni investitorji, koncesionarji, ki so stroške investicije zaračunali preko oskrbnin stanovalcem. Zgrajenih je bilo več manjših domov s povprečno kapaciteto 127 mest (Mali, 2008, 110).

Ti domovi so z arhitekturo dali večji poudarek domačnosti. Prevladujoče eno in dvoposteljne sobe z lastnimi sanitarijami in tuši omogočajo večje uresničevanje individualnosti in zasebnosti. Medicinski, bolnišnični model domov naj bi zamenjal socialni model, ki naj bi bolje upošteval individualne potrebe stanovalcev. A dejansko do tega modela tudi v modernejše grajenih domovih ni prišlo. Za kakovostno življenje v instituciji ni pomembna le zgradba, večji, bolj domači prostori, ampak je pomembna predvsem sprememba odnosa med zaposlenimi in stanovalci v oskrbi. Ta se večinoma ni bistveno spremenil. Ostal je profesionalen, funkcijski, neoseben. V ospredje sicer stopi aktivacija stanovalcev. Značilno je povečanje števila različnih pristočasnih aktivnosti (Imperl, 2012, 58).

A po raziskavah imajo različne organizirane skupinske pristočasne aktivnosti v domu za starejše le malo vpliva na zadovoljstvo in dobro počutje stanovalcev²⁴.

Imperl ugotavlja (2013, 3–5), da se je pluralizacija izvajanja institucionalne oskrbe izvajala na sistemsko nedodelanih osnovah. Namen pluralizacije je bil starejšim ponuditi več možnosti izbire, hkrati pa javne in zasebne izvajalce institucionalnega varstva vzpodbuditi k novim pobudam, programom, konceptom, ki bodo izboljšali kakovost življenja in bivanja starejših v institucijah. Vendar so se v tem času javni domovi za starejše nehali sistemsko razvijati. Razvoj je obstal tako na organizacijskem, ekonomskem, kot tudi vsebinskem delu. Upravljalca domov je postala država, ki je bila in je še vedno brez dolgoročne vizije razvoja slovenskih domov. Vse to je pripeljalo do »resnih sistemskih težav izvajanja institucionalne oskrbe v javnih domovih«. Na drugi strani pa zasebni domovi zaračunavajo svoje investicije v izgradnjo domov stanovalcem. So modernejši, udobnejši, a dražji od javnih domov. V ozadju so pridobitni motivi. Mnogim zasebnikom se računica ni izšla. Njihovi novi domovi so ostali prazni, postali so nelikvidni in šli v likvidacijo, stečaj. To najbrž ni bil cilj slovenske socialne zakonodaje.

3.2.4 Četrta generacija domov za starejše

Večina slovenskih domov za starejše je običajala na konceptu druge, manjši del, predvsem zasebnih domov, pa je običajal na konceptu tretje generacije. Imperl (2013, 4) ugotavlja, da je bilo v zadnjih letih danih veliko kakovostnih, inovativnih pobud iz različnih strani glede razvoja slovenskih domov, a država zanje ni imela posluha. Večina slovenskih domov tako ostaja na funkcionalni oskrbi, centralnih strukturah oskrbe (kuhinja, jedilnica, pralnica) in nižjem številu zaposlenih v oskrbi in negi v primerjavi z razvitimi evropskimi državami.

Šele v zadnjem času se na podlagi evropskih izkušenj in pritiskov po deinstitutionalizaciji razvijajo zametki domov četrte generacije, pri katerih se že pri gradnji objekta upošteva koncept »normalnosti«, z zgledom po življenju v družini. A to so izjeme, odvisne od angažiranosti vodstva posameznega slovenskega doma in ne sistemske rešitve ali zahteve države (Imperl, 2012, 58).

²⁴ Nillson (2006, 7) ugotavlja, da le 12 % zadovoljstva starejših lahko pojasnimo z njihovo vključenostjo v pristočasne aktivnosti.

Arhitektura domov četrte generacije je podobna stanovanjem, ni centralne oskrbe, ampak se vsa gospodinjska opravila opravljajo v manjših gospodinjskih skupinah, skupaj s stanovalci. V skupini je stalno prisotna ena oseba kot gospodinja, referenčna oseba. Negovalne, funkcijske dejavnosti ne prevladajo več nad individualnostjo, kakovostjo življenja stanovalca, medicinski model ne nadvlada več socialnega. Uveljavljen je proces normalizacije življenja. Uporabnika se upošteva kot osebo z individualnimi potrebami. »Primat nege« zamenja »primat bivanja«. Gospodinjska oskrba ni postranska dejavnost ob zdravstveni negi, ampak postane osrednje področje oskrbe in aktivnosti stanovalcev (Imperl, 2012, 58–59).

Naes s soavtorji (2013, 71–80) opisuje povojni razvoj norveških domov za starejše, ki je podoben slovenskemu vse do devetdesetih let. Bistvena razlika pa je v zadnjem desetletju, v katerem se je vsebinski razvoj slovenskih domov za starejše v glavnem ustavil, v norveških domovih za starejše in ostalih razvitih evropskih državah pa se nadaljuje s konceptom četrte generacije domov za starejše²⁵.

3.2.5 Razvoj domov za starejše v luči uresničevanja potreb uporabnikov

Iz zgodovinskega razvoja slovenskih domov za starejše (Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) je moč spoznati, da je materialni standard v njih, vse do zadnjih let, ko se je pojavila recesija, stalno naraščal. Od večposteljnih sob s skupnimi kopalnicami, WC-ji, do enoposteljnih sob z lastno kopalnico in WC-jem. Povečevala se je dostopnost zdravstvenih storitev v domu, izboljševala tehnologija, medicinski pripomočki. Lokacije domov so se selile iz zapuščenih graščin v mesta, izolacija starejših se je vsaj navidezno zmanjševala.

Ramovš (2003, 24, 25) ugotavlja: »Slovenski domovi za stare so po materialnem blagostanju in normativih za oskrbo med boljšimi na svetu. Najšibkejša točka pa so pri nas zelo slabi pogoji za kakovostno staranje na osebni ravni in na ravni medčloveških odnosov«. Habjanič (2010, 104) obžaluje, da je institucionalna oskrba usmerjena le v fizično oskrbo starejših, ker za psihosocialno zmanjka časa, zaradi prenizkega števila zaposlenih, neustrezne organizacije dela, ki ima izhodišče v neustreznih zakonsko določenih kadrovskih normativih.

Obstajajo podobnosti razvoja slovenskih domov za starejše z razvojem domov v ostalih evropskih državah. Tudi drugje se je z leti povečeval materialni standard, prevladal je medicinski model oskrbe, ki je daleč od koncepta domačnosti bivanja. Sredi devetdesetih let se je začela v skandinavskih državah korenito spreminjati paradigma delovanja domov za starejše (Naes in drugi, 2013, 68-83). Cilj je bil, da oskrba v domovih za starejše ni več razdeljena na številne delovne naloge, pri katerih se pozablja na čustvene, senzorne in ostale dimenzije oskrbe, ampak je le-

²⁵ Po letu 1995 je na Norveškem glavni poudarek dan domačnosti, dobremu počutju stanovalcev v institucijah. Norveška zakonodaja zahteva samo enoposteljne sobe v domovih. Vendar pa se sedaj pojavljajo problemi pomanjkanja postelj za oskrbo starejših, ki potrebujejo dolgotrajno intenzivno nego, saj so kapacitete premajhne. V bolnišnicah ne morejo dolgoročno ostati, novih institucij se v skladu z načeli deinstitutionalizacije ne gradi. Postavlja se vprašanje, do kam je deinstitutionalizacija smiselna, upravičena. Institucije z medicinskim modelom profesionalno, učinkovito in najceneje oskrbujejo kronično bolne starejše, ki potrebujejo predvsem intenzivno nego. Zato je potrebna premišljenost pri nadaljnjem razvoju domov (Naes s soavtorji, 2013, 71–80).

ta integralna, naravnana holistično, ima v ospredju uresničevanje individualnih potreb človeka, uporabnika, njegovo dobro počutje (Dyer in drugi, 2008, 2032).

Milošević-Arnoldova (2005, 30) ugotavlja, da v slovenskih domovih za starejše prevladuje medicinski model, ki v ospredje postavlja uresničevanje bioloških, telesnih potreb stanovalcev (nastanitev, prehrana, higiena, nega, varnost...). Psihološke in socialne potrebe so običajno spregledane.

Tudi Mali (2006, 18) in Bračič (2011, 120) pišeta, da domovi za starejše v Sloveniji v večini še vedno delujejo po medicinskem modelu ter omogočajo izpolnjevanje predvsem materialnih potreb. Značilna je formalizirana medicinska hierarhija dela, v ospredju so medicinske naloge, povečuje se bolezen, izhaja se iz nemoči uporabnikov. Psihosocialne naloge so zanemarjene. Pristni medčloveški odnosi med stanovalci in zaposlenimi niso vzpostavljeni. Zato prihaja do osamljenosti in brezcilnosti stanovalcev, kar lahko izniči pozitivne učinke materialne in zdravstvene oskrbe stanovalcev ter povzroča psihosomatske bolezni.

V luči zapisanega zgodovinskega razvoja slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) lahko ugotovimo, da so potrebe stanovalcev na področju »imeti« postajale s povečevanjem materialnega standarda oskrbe in medicinskega napredka uresničene. Na področjih »ljubiti« in »biti« pa so se z leti celo slabše uresničevale, ker so postajali odnosi med stanovalci in zaposlenimi vedno bolj profesionalni, funkcijski, manj človeški, povečevala se je odvisnost stanovalcev od zaposlenih, zniževala se je njihova samostojnost. Nevključenost stanovalcev, pa tudi njihovih svojcev v opravila v domu, nenehno povečevanje varnostnih zahtev ter birokracije, je imelo za posledico vedno manj časa zaposlenih za pristne stike s stanovalci, svojci in individualno obravnavo. Kadrovske normativi v zadnjih dvajsetih letih in organizacija dela se nista prilagajala vedno zahtevnejši strukturi stanovalcev glede nege, kar je pripeljalo do kadrovske podhranjenosti. Specializirani profili kadrov, ločeni na zdravstveno, socialno in osnovno oskrbo, otežujejo holistično, kakovostno in racionalno oskrbo stanovalcev.

Ramovš s soavtorji ugotavlja (2013, 322), da bi bila v Sloveniji nujna sistemska enotnost, neločljiva povezanost zdravstvenega in socialnega sistema. V prvih letih po osamosvojitvi Slovenije je bilo nekaj več povezanosti, ker sta bila zdravstvo in sociala združena v enem ministrstvu. Po delitvi na dve ministrstvi pa sta se sistema oddaljila drug od drugega, postala nepovezana in močno zaostala v razvoju tako patronažne zdravstvene nege kakor tudi socialne oskrbe. V drugih državah so oba sistema povezali in uvedli sodobne nacionalne sisteme za dolgotrajno oskrbo. Ključna ugotovitev evropskih držav je, da javna mreža na tem področju uspešno deluje le, če sta zdravstvena nega in socialna oskrba združeni v celovit sistem. Pri nas na Zakon o dolgotrajni oskrbi čakamo že celo desetletje. Zdravstveni in socialni sistem v Sloveniji delujeta izrazito sistemsko ločeno, neracionalno in nekakovostno. Vsak sistem teži k čim večji neodvisnosti, samostojnosti in to tako pri političnih resorjih, strokovnih zdravstvenih in socialnih ustanovah, kakor tudi pri zaposlenih obeh strok znotraj ene ustanove. Ena najbolj problematičnih je ravno dom za starejše, saj so umetno ustvarjene meje med podsistemi znotraj sistema. S tem pa se otežuje kakovostna, holistična obravnava z in za uporabnike, ki bi omogočala individualno uresničevanje človeških potreb v vseh treh skupinah, »ljubiti, biti in imeti«.

V nadaljevanju bomo predstavili slovensko zakonodajo, ki danes regulira delovanje domov in do določene mere omejuje njihov nadaljnji razvoj v smeri kakovostnejše oskrbe starejših.

3.3 ZAKONODAJA, KI REGULIRA DELOVANJE SLOVENSКИH DOMOV

Vsako leto obsežnejša zakonodaja širi birokracijo v domovih za starejše in regulira ter omejuje delovanje domov v smeri fleksibilnosti, večjega uresničevanja individualnih potreb stanovalcev (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2007, 22). Normiranje, birokratizacija delovanja slovenskih domov sega v maj 1968, ko je bila ustanovljena Komisija za pregled domov. Njeno poročilo je bilo osnova za nadaljnje usmerjanje domov, za pripravo minimalnih tehničnih normativov (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2007, 3).

Danes je zakonodajni okvir za delovanje domov zelo obsežen. Postal je regulativno preveč omejen. Izvajalce preusmerja od dejanskih individualnih potreb stanovalcev k »razreševanju zapletenih administrativnih postopkov in izvajanju predpisov«, ki imajo večkrat sami sebi namen (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2007, 22).

V nadaljevanju navajamo temeljno socialno, zdravstveno in ostalo zakonodajo, ki jo morajo pri svojem delovanju upoštevati domovi za starejše. Opozarjamo, da obstaja nenatančna delitev socialno oskrbnih storitev in zdravstveno negovalnih, ki so financirane iz različnih virov. Na tem področju ostajajo številni nerešeni problemi z vidika delitve opravil, kadrovanja in financiranja, kljub številnim predpisom, ki obstajajo na obeh področjih (Posega, 2010, 1). V Sloveniji še vedno nimamo integrirane zakonodaje sociale in zdravstva na področju dolgotrajne oskrbe, ki bi utemeljila delovanje institucij v smeri holistične obravnave človeka večjega uresničevanja potreb uporabnikov.

3.3.1 Socialna zakonodaja

Institucionalno varstvo, ki ga izvajajo domovi za starejše kot osnovno dejavnost, je opredeljeno v Zakonu o socialnem varstvu – ZSV (2007) kot četrta socialnovarstvena storitev.²⁶ Institucionalno varstvo je razdeljeno na osnovno, socialno in zdravstveno oskrbo. Podrobneje osnovno in socialno oskrbo opredeljuje 8. člen Pravilnika o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (2010)²⁷. Osnovna oskrba vključuje bivanje, prehrano, tehnično oskrbo in prevoze. Socialna oskrba je namenjena psihosocialni preventivi, terapijam in vodenju upravičencev, pri njihovem življenju v instituciji. Zdravstvena oskrba je opredeljena posebej, v zdravstveni zakonodaji.

Pri gradnji, adaptacijah, urejanju domov se mora upoštevati Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev (2006). Pri sprejemih, premestitvah in odpustih stanovalcev je potrebno spoštovati Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva (2004). Pri določanju cen

²⁶ V 16. členu ZSV (2007) je zapisano: »Institucionalno varstvo po tem zakonu obsega vse oblike pomoči v zavodu, v drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirana prehrana in varstvo ter zdravstveno varstvo.«

²⁷ Osnovna oskrba vključuje bivanje, prehrano, tehnično oskrbo in prevoze. Socialna oskrba je namenjena psihosocialni preventivi, terapijam in vodenju upravičencev pri njihovem življenju v instituciji. Zdravstvena oskrba je opredeljena posebej, v zdravstveni zakonodaji (Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev, 2010).

institucionalnega varstva se je potrebno držati Pravilnika o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev (2006). Poleg tega je potrebno pri plačilih in prejemkih stanovalcev spremljati tudi zadnje čase stalno spreminjajoča se zakona: Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (2010) in Zakon o socialno varstvenih prejemkih (2010).

Pri opravljanju socialnovarstvenih storitev je potrebno upoštevati Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (2014). Za domove za starejše je še posebno pomembna 16. točka o uveljavljanju in varovanju zasebnosti v domačem okolju ali socialnih ustanovah, ki daje poudarek domačnosti, človečnosti, zasebnosti, toplini in varnosti v institucijah. Zaposleni v domovih morajo skrbeti za to, da lahko stanovalci odločajo o sebi, svojem vsakdanjem življenju v instituciji. Pomembna je tudi 17. točka o odprtosti organizacij socialnega varstva in izvajalcev, ki poudarja pomen odpiranja institucij okolju, svojem, prostovoljcem študentom. Ključna je tudi 20. točka o sodelovanju in medsebojni pomoči med delavci socialnega varstva pri delu z uporabniki, ki poudarja pomen medsebojnega sodelovanja in spoštovanja zaposlenih iz različnih strok v dobrobit uporabnikov storitev.

Navedena zakonodaja velja le za storitve socialne in osnovne oskrbe, medtem ko se za storitve zdravstvene nege upošteva zdravstveni zakonodajni okvir.

3.3.2 Zdravstvena zakonodaja

Zdravstveni zakonodajni okvir, ki ga morajo pri svojem delovanju upoštevati domovi za starejše obsega: Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (2006), Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (2003), Zakon o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva (2000), Zakon o nalezljivih boleznih (2006), Zakon o pacientovih pravicah (2008), Zakon o duševnem zdravju (2008), Splošni dogovor (SD) za tekoče leto z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije, vključujoč merila za razvrščanje v kategorije zdravstvene nege.

Poleg socialne in zdravstvene zakonodaje pa obstajajo še številni splošni zakoni, ki urejajo delovanje domov za starejše in jih navajamo v nadaljevanju.

3.3.3 Ostala zakonodaja

Pri svojem delovanju morajo domovi za starejše upoštevati: Zakon o zavodih (1991) – domovi, ki imajo pravno obliko zavodov, Zakon o javnih financah (2011), Zakon o javnem naročanju (2013) – javni domovi, Zakon o delovnih razmerjih (2013), Zakon o javnih uslužbencih (2007), Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2009), Kolektivno pogodbo za zdravstvo in socialno varstvo (1994), Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011), Zakon o varstvu osebnih podatkov (2007), Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (2006). Poznati je potrebno tudi Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (2012), Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (2007), Zakon o uporabi slovenskega znakovnega jezika (2002), Zakon o urejanju trga dela (2010), Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (2006), ki je začel v celoti veljati šele v letu 2014. Javno-zasebni domovi delujejo še po Zakonu o javno-zasebnem partnerstvu (2006). Poleg tega obstajajo še številni zakoni in predpisi na področju računovodstva in financ.

Domove za starejše pri njihovem delovanju v zadnjih dveh letih dodatno omejujejo:

- Zakon za uravnoteženje javnih financ (2012), ki je prispeval k dodatnim racionalizacijam, še večji institucionalni usmerjenosti, usmeritvi k stroškovni učinkovitosti, znižanju plač, dodatnim omejitvam zaposlovanja ter
- Zakona o izvrševanju proračuna ZIPRS 1314 (2013), ZIPRS 1415 (2014), ki sta prinesla še dodatno znižanje plač zaposlenim, potrebno znižanje števila zaposlenih, kvartalno poročanje izpolnjevanja kadrovskih načrtov ter obvezno oddajo polletnih poročil, kar dodatno povečuje birokracijo in zmanjšuje motivacijo in število zaposlenih za delo z ljudmi.

Našteta aktualna slovenska zakonodaja, ki regulira delovanje domov za starejše, ne uresničuje in ne podpira vseh mednarodnih, pa tudi ne slovenskih nacionalnih strateških usmeritev, ki jih navajamo v nadaljevanju.

3.3.4 Mednarodne in nacionalne strateške usmeritve

Domovi za starejše naj bi pri svojem delovanju upoštevali mednarodne in nacionalne strateške dokumente, usmeritve in listine pravic starejših: Splošna deklaracija človekovih pravic (1948), Listina Evropske unije o temeljnih pravicah (2010), Evropska listina pravic in odgovornosti starejših potrebnih dolgotrajne oskrbe in podpore (2010), Ustava Republike Slovenije (1991), Strategija varstva starejših do 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje, Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013).

Iz navedenih dokumentov vidimo, da je zapisanega o pravicah starejših veliko, a v realnosti je slika drugačna. To se kaže v vsakdanji praksi delovanja slovenskih domov za starejše in slovenski zakonodaji, ki je temelj njihovega delovanja.

Podpečan opozarja (2013, 258), da tudi najnovejša slovenska zakonodaja v pripravi, na katero se v javnosti polaga velike upe za boljši jutri: Predlog zakona o dolgotrajni oskrbi in zavarovanju za dolgotrajno oskrbo (ZVOZDO) in Predlog zakona o socialnovarstveni dejavnosti (ZSVD), ki bosta med drugim pomembno vplivala tudi na prihodnjo sistemsko ureditev podpore starejšim ljudem v Sloveniji, »ne sežeta dlje od zavedanja pomembnosti potreb starejših, kot jih opredeljujejo že predhodni programi in strategije«. Ne prinašata preiščene identifikacije aktualnih potreb starejših in njihove implementacije v razvojne strategije, programe, ki bi pomagali zagotavljati okolje za kakovostno staranje v Sloveniji.

Imperl opozarja (2012, 33): »Pravice starejših so v obdobju gibanj za pravice različnih skupin in področij družbenega življenja ostale v ozadju. Spoštovanje, upoštevanje starejših, priznavanje njihovega dostojanstva, pravice do kakovostnega življenja, kar je odlika mnogih kultur, tudi naše v preteklosti, danes ni več v ospredju.«

Domovi za starejše so na internetnih straneh v odprtem pismu 5. 8. 2013 zapisali (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2013):

»Predloge vztrajno naslavljamo na državo, ki upravlja javno mrežo in je v veliki meri tudi njen lastnik, ki pa za nas nima časa, piše Evropi vsečne strategije, ki jih ne izvaja, zbira 'politično voljo' za demografske spremembe v prihodnosti, ... Če dovolite, bi še iz prakse, iz realnega življenja, od pravih živih ljudi, od ljudi, ki dejansko so država, poslali eno obvestilo: prihodnost je že tu, demografske spremembe so že tu, starejši so tu, domovi so še vedno tu in 10.000 delavcev v njih je še vedno tu ... Ne zahtevamo več denarja, saj vemo, da ga ni – zahtevamo pa boljšo zakonodajo, ki jo čakamo že 10 let, zahtevamo debirokratizacijo poslovanja, enake pogoje za vse izvajalce, umik državne birokracije iz odločanja o vseh malenkostih našega poslovanja ... Slovenija je starajoča družba, zato zahtevamo spremembe, ki bodo zagotovile, da bo tudi v Sloveniji lepo biti star.«

Koprivnikar (2013b) je za slovenske domove napisal, da jim država »pomaga« z vedno novimi davki, zmanjševanjem javnih uslužbencev (ki jih plačujejo stanovalci), povečevanjem tehničnih zahtev, povečevanjem birokracije, političnim kadrovanjem in povsem zastarelo, preživeto zakonodajo.

A Ovsenik in Ambrož (2006, 26) ugotavljata:

»Če okolje sprejmemo kot danost, potem stojimo nemočno pred strukturami, ki smo jih pomagali ustvariti in jim dovolimo, da ustvarjajo naš svet. Če se po drugi strani vidimo kot ustvarjalci tega okolja, kulture, potem imamo možnost sprejeti aktivno vlogo v njenem spreminjanju. Prevladujočim paradigmam, ki temeljijo na nadzoru, moči, podrejanju in podcenjevanju vzamemo njihovo moč in jih pričnemo spreminjati. Strukture moči, ki so v drugi polovici 20. stoletja verjele, da obvladajo svet, se soočajo z njegovo spremenljivostjo, nepredvidljivostjo in nejasnostjo. Naslednje stoletje bo verjetno stoletje velikih premikov paradigem o tem, kako svet deluje.«

Navedena ugotovitev nam pove, da vse le ni odvisno samo od postavljenega sistema, zakonodaje. Tudi ta se lahko spremeni. Spreminjamo ga ljudje. Strokovnjak in poznavalec aktualnega stanja v slovenskih domovih za starejše, Koprivnikar, nam je v intervjuju (2013), povedal:

»Vsi domovi v Sloveniji imajo isto zakonodajo, politiko, pa so se eni sposobni bolj usmerjati v uresničevanje potreb uporabnikov kot drugi, so v javnosti poznani kot razvojno naravnani, še vedno imajo polno čakalno vrsto, drugi pa se praznijo, so že v rdečih številkah, imajo slabosti v notranjem delovanju, nanje prežijo nevarnosti v okolju. Eni imajo že uvedene sisteme kakovosti, drugim se to zdi nesmiselno, eni se spreminjajo, drugi so statični ...«

Na podlagi zapisanega ter lastnih izkušenj pri vodenju socialnovarstvene organizacije, obiskovanja svojcev v domu za starejše in izkušenj iz zunanjih presoj kakovosti v socialnovarstvenih organizacijah vemo, da pa obstajajo tudi številne notranje slabosti delovanja slovenskih domov. Na te vodstva domov in zaposleni v njih v veliki meri vplivajo sami. Poleg tega vsako okolje, tudi slovensko, ponuja številne priložnosti, ki jih lahko domovi izkoristijo za svoj nadaljnji razvoj.

Kakšni so možni razvojni koncepti slovenskih domov za starejše, priložnosti za razvoj na podlagi pozitivnih praks iz tujine in Raziskave o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije (Ramovš J., 2013), navajamo v nadaljevanju.

3.4 MOŽNE RAZVOJNE USMERITVE SLOVENSkih DOMOV

Primarni cilj doma za starejše naj bi bil, čim večje približanje »pravemu« domu. Da se v njem stanovalci, starejši, počutijo kot doma. Ker so bili stanovalci pred prihodom v dom za starejše navajeni različnega življenjskega stila, ki bi ga po gerontološki teoriji kontinuitete radi ohranili do konca življenja, bi morali domovi zagotavljati raznovrstne, individualno pogojene storitve, bivalne okoliščine, namesto unificiranih (Vihma, 2013, 36).

Imperl (2012, 82–87) navaja, da je za dostojno staranje v domu za starejše, potrebno poskrbeti za domačnost prostorov in odnosov v njem. Uporabnike je potrebno vzpodbujati k samostojnosti, jim zagotoviti zasebnost, občutek varnost in odgovornosti zase.

Hujala s soavtorju ugotavlja (2013, 6–9), da je v domu za starejše potrebno upoštevati vse vidike, ki vplivajo na dobro počutje, izpolnjevanje vseh treh skupin človeških potreb: »ljubiti, biti in imeti«. V praktično delo v domu je potrebno integrirati spoznanja iz različnih znanstvenih disciplin: antropologije, arhitekture, oblikovanja, zdravstva, sociale, ekonomije, sociologije, psihologije. Starejše bi morali vključevati že pri načrtovanju arhitekture domov, izbiri lokacije, pa tudi

kasneje v vse faze načrtovanja življenja, bivanja in delovanja domov. Da bi le-ti v največji možni meri omogočali izpolnjevanje njihovih potreb v vseh treh skupinah potreb »ljubiti, biti in imeti«. Da bi stanovalci vseskozi obstajali kot subjekti storitve oskrbe in ne objekti. V tej smeri delovanja domov se že več let trudijo v razvitih evropskih državah. Njihove glavne razvojne usmeritve navajamo v nadaljevanju.

3.4.1 Razvojne usmeritve v razvitih evropskih državah

3.4.1.1 GOSPODINJSKE SKUPINE

Za delovanje domov za starejše, usmerjene v prvi vrsti na potrebe uporabnikov, se zadnjih dvajset let trudijo zlasti v Nemčiji, Avstriji, Franciji in v skandinavskih državah. Gospodinjske skupine so v teh državah postale uveljavljen model delovanja domov za starejše. Stanovalci skupaj s stalno referenčno osebo v gospodinjski skupini sooblikujejo potek dneva v enoti. Odpravljene so centralno organizirane kuhinje, pralnice, kar omogoča več bivalnega prostora na stanovalca in večje število zaposlenih za neposredno delo s stanovalci (Imperl, 2012, 61–63).

Rissanen (2013, 27–30) ugotavlja, da je za kakovostno bivanje starejših pomemben občutek, da so v domu za starejše res doma. In to gospodinjske skupine omogočajo, saj so to majhne skupnosti do 10 stanovalcev. V enoti je vedno na voljo stalna referenčna oseba (gospodinja – oskrbovalka), ob kateri se počutijo varne. Stanovalci imajo na voljo skupni dnevni prostor s kuhinjo za druženje in kuhanje. Pri gospodinjskih opravilih glede na zmožnosti tudi sodelujejo. Pomembna je estetska, a domača opremljenost skupnih prostorov in sob stanovalcev. Poudarek je tudi na vsakodnevnem bivanju na svežem zraku. A najpomembneje od vsega je nudenje možnosti izbire in vključevanja starejših v vsakodnevne odločitve o njihovem življenju in prijazen odnos do njih. Že majhna vključenost v odločanje ima po raziskavah ogromen vpliv na dobro počutje človeka.

Ključne prednosti gospodinjskih skupin Imperl povzame z besedami (2012, 80):

»Referenčna oseba sčasoma zelo dobro spozna navade in razvade desetih stanovalcev in razvije tesne odnose z njihovimi svojci. Je neposredna sogovornica in razpolaga s celovitimi informacijami o »svojih« stanovalcih in njihovih svojcih. Zaposleni se čutijo kompetentne in imajo občutek, da je njihovo delo cenjeno. Ugotovili so, da omenjena oblika organizacije nege pri vseh udeleženi sproža medsebojno spoštovanje in simpatijo.«

Koncept domov četrte generacije, kjer je življenje in delo organizirano v manjših gospodinjskih skupinah, s stalno referenčno osebo, daje poudarek holistični obravnavi starejšega človeka in normalizaciji življenja. Oskrba za človeka in z njim. Stanovalci so subjekti v odnosu. Po svojih zmožnostih se vključujejo v odločanje, v vsakodnevna gospodinjska opravila in skrb zase glede na zmožnosti. Da se v večjem domu lahko ustvari družinska atmosfera, se morajo oblikovati manjše enote, s stalnim osebjem (Vihma, 2013, 41).

Zaradi težavnosti primerne oskrbe najtežjih dementnih oseb, tudi v majhnih gospodinjskih skupinah, so se praksi razvitih evropskih držav začele pojavljati t. i. negovalne »oaze« (Imperl, 2012, 97), ki jih opisujemo v nadaljevanju.

3.4.1.2 NEGOVALNE »OAZE«

Negovalne oaze so posebne vrste večposteljnih sob v domovih za starejše, za stanovalce v zadnji fazi demence. Specifična postavitve pohištva in atmosfera, omogoča prilagajanje prostora potrebam uporabnika. Sobe so velike od 100 do 140 m². S posebnimi barvami, vonjavami, svetlobo in glasbo stanovalci v njih

doživljajo toplo, ljubeznivo in varno okolje. V oazah živi do 8 oseb skupaj. V njih so zaposleni specializirani za oskrbo najtežje dementnih. Vse poteka počasi, brez dnevno-nočnega urnika. Potrebe stanovalcev se izpolnjuje ob nastanku. Hrana je zagotovljena v vsakem trenutku. Kopanje je podobno wellnessu. V timu oaze je več zdravstvenih delavcev kot v gospodinjski skupini. Ne deluje po načelih normalizacije, ker tega stanovalci ne zmorejo več. »Stalni tim preprečuje osamljenost že dokaj »odsotnih« stanovalcev, nudi jim toliko »skupnosti«, kot jo lahko zaznavajo, zagotavlja jim bogato »čutno« okolje za aktiviranje preostalih čutnih sposobnosti (Imperl, 2012, 97–103). In ravno čutne, senzorne terapije so v zadnjih letih pomemben del na človeka usmerjenih, holističnih obravnav. Navajamo jih v nadaljevanju.

3.4.1.3 SENZORNE TERAPIJE

Danes v domovih za starejše po svetu uporabljajo različne senzorne terapije (Rissanen, 2013, 28). Glasbena terapija, senzorni vrtovi, terapije z živalmi dokazano pozitivno vplivajo na dobro počutje uporabnikov institucij.

Theresa Allison (2010) je v etnografski študiji ameriških domov za starejše raziskovala pomen glasbe za dobro počutje stanovalcev. Glasbena terapija pomembno izboljša kakovost življenja starejših. Še posebej je to opazno pri dementnih, ki jih poslušanje in prepevanje glasbe, ki se je vrtela v času njihove mladosti oz. so jim jo peli njihovi starši, pomiri, jim daje občutek varnosti in domačnosti. Potrebno pa je za vsakega posameznika vedeti, katera je glasba, pesmi, ki jih pozna in ima rad (Allison, 2010, 190).

Bajde in Borštnik (2014, 1) opisujeta pomen senzornega vrta v institucijah, ki stimulira delovanje vseh človeških čutil, pa tudi orientacijo, gibalne sposobnosti uporabnikov. Senzorni vrt je dostopen za gibalno ovirane osebe na vozičku, saj so sadilna korita nastavljena po višini in vsakemu uporabniku nudijo možnost vključenosti pri vrtnarjenju. Slepim osebam je senzorni vrt prilagojen z oznakami.

Marinšek in Tušak (2007, 98) pišeta, da so študije v Nemčiji, Ameriki in Avstraliji ugotovile, da živali v domovih za ostarele pozitivno vplivajo na počutje stanovalcev, zmanjšujejo ali celo odpravljajo občutek osamljenosti in socialne izolacije, hkrati pa delujejo tudi protistresno na zaposlene v domovih. Lovrinović (2012, 1) navaja raziskave, ki dokazujejo, da terapija z živalmi prinaša številne izboljšave na področju socialnega vedenja, zmanjša apatijo, brezcilnost, razdražljivost in različne ostale psihosocialne težave starejših. Pozitivni učinki so še posebno izraziti pri dementnih starejših.

Senzorne terapije izboljšujejo uresničevanje potreb starejših v skupinah »ljubiti in biti«. A to le, če je odnos zaposlenih do stanovalcev kongruenten. O kongruentni odnosni oskrbi pišem v nadaljevanju, saj je to eden ključnih konceptov, ki naj bi ga upoštevali slovenski domovi pri svojem nadaljnjem razvoju.

3.4.1.4 KONGRUENTNA ODNOSNA OSKRBA

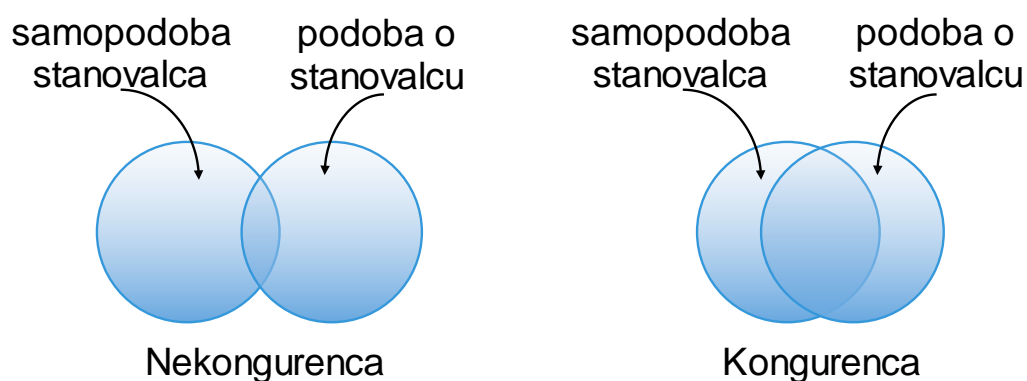
Glavni namen uvedbe kongruentne odnosne oskrbe je »ustvariti skladnost (kongruenco) med horizontalno linijo (odnos med osebjem in stanovalci) in vertikalno linijo (odnos v vodstveni hierarhiji) v celotni strukturi ustanove«. Koncept za razliko od obstoječega, ki izhaja iz ugotavljanja simptomov bolezni in naravnosti na diagnozo temelji na skladnem odnosu med zaposlenimi in uporabniki. Takšen odnos vpliva na dobro počutje uporabnikov, ima antidepresiven, protibolečinski učinek in krepi imunski sistem. Omogoča

uresničevanje potreb v skupinah »ljubiti in biti«. Posledično vpliva tudi na dobro počutje zaposlenih pri oskrbi, njihovem delu (Firis, 2014, 1).

FIRIS IMPERL, razvojni inženiring socialnega varstva d. o. o., ki že več let usposablja zaposlene iz slovenskih socialnovarstvenih organizacij o novih razvojnih konceptih, je v zadnjem letu pripravil usposabljanje za kongruentno odnosno oskrbo (Firis, 2014, 1). Bistveni poudarki iz usposabljanja o Oblikovanju organizacijskih in sistemskih pogojev za razvoj modela kongruentne odnosne nege navajamo v nadaljevanju (Imperl F. in Imperl T., 2014):

- pri kongruentni odnosni negi gre za skladnost med samopodobo uporabnika in podobo, ki jo ima zaposleni o uporabniku. Kongruenca je prikazana na Sliki 6;
- kongruentna odnosna nega izhaja iz pogovorne psihoterapije, ki je usmerjena na uporabnike in temelji na empatiji, sprejemanju brez ocenjevanja. Njen vidni predstavnik je humanistični psiholog Carl Rogers, ki je zapisal (Carl Rogers Quotes): "Na začetku mojega profesionalnega življenja sem se spraševal: Kako lahko zdravim ali spremenim tega človeka? Danes bi vprašanje postavil drugače: Kako naj zgradim odnos, ki bi temu človeku lahko pomagal pri njegovi osebni rasti?"
- Če hoče zaposleni doseči večjo kongruenco z uporabnikom, ne sme ocenjevati njegovega trenutnega vedenja, temveč skuša ugotoviti, razumeti, zakaj je postal takšen, kot je. Zaposleni poskuša spoznati stanovalca kot človeka s preteklostjo, ki vpliva na njegovo sedanost.
- Kongruenco določeni zaposleni dosežejo intuitivno, a pogosto je organizacija dela, kadrovske normativi ter pravila v slovenskih domovih ne omogočajo. Zato bi bilo potrebno izdelati načrt vpeljave in poučevanja kongruentne odnosne nege v domu ter hkrati prilagoditi organizacijo dela, za kar bi bile potrebne spremembe zakonodaje (kadrovske normativov).

Slika 6: Kongruenca in nekongruenca



Vir: Imperl F. in Imperl T. (2014).

Še tako kongruentna odnosna nega zaposlenih pa ne more nadomestiti vključenosti svojcev v življenje stanovalcev, saj je po različnih raziskavah ravno družina tista, ki je bistvena za doživljanje sreče in smisla življenja tudi na starost (Starc, 2013, 213).

3.4.1.5 SODELOVANJE SVOJCEV, NEPROFESIONALNIH DELAVCEV

Rissanen (2013, 29) ugotavlja, da je zelo pomembno za kakovostno življenje stanovalcev doma za starejše, da jih redno obiskujejo svojci. Poleg tega je pri

nizkih kadrovskih normativih v Sloveniji pomembno, da ima dom dovolj prostovoljcev in ostalih neprofesionalnih delavcev. Le-ti popestrijo dneve stanovalcem in razbremenijo zaposlene. Naloga menedžmenta domov za starejše je ustvarjati okolje, ki bo privlačno za svoje, prostovoljce in ostale neprofesionalne delavce. Pomembni so urejeni prostori za intimna srečanja s sorodniki, urejene zunanje površine v naravi, igrišča za otroke, igralni in domači kotički v prostorih za srečanja s stanovalci. Protokoli v domu ter zakonodaja naj bi dopuščala vključevanje neprofesionalnih delavcev v proces oskrbe.

Tudi vonj v domu je pomemben, zato je pomembno ustrezno čiščenje in prezračevanje, da ne smrdi po urinu in ostalih neprijetnih vonjavah. Vihma (2013, 43) kot neprijetne vonjave poleg urina in iztrebkov omenja še klinična čistila in vonj po hrani. Moteč v domu je lahko tudi hrup, glasno govorjenje, če si nekdo želi intimen pogovor in za to ni posebnega, ločenega prostora.

Za občutek domačnosti v domu so moteče stroge delovne uniforme zaposlenih (Vihma, 2013, 43), ki že navzven kažejo strogo delitev dela, delovne naloge zaposlenih, neholistično oskrbo človeka. To daje občutek institucionalnega reda in ne more »pričarati« domačega vzdušja in pristnih odnosov.

3.4.2 Možne razvojne usmeritve domov na podlagi Raziskave o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije

Raziskava o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije (Ramovš J., 2013) na območju celotne Slovenije je pokazala:

- v slovenskem prostoru so kuhinje pomemben prostor za druženje, kar je potrebno upoštevati tudi pri gradnji in prenovah domov za starejše (Ramovš J., 2013, 56). Domovi četrte generacije, z gospodinjstvi skupinami, katerih središče je kuhinja z dnevnim prostorom, temu ustrezajo, zato sklepamo, da so primeren razvojni koncept tudi za Slovenijo.
- Tisti starejši, ki so več na svežem zraku, se več gibajo, več hodijo peš, imajo boljši spomin, so bolj srečni, mirni, kakor tisti, ki se gibljejo manj. Tudi osamljene se čutijo manj in manjkrat se jim zdi življenje nesmiselno. Zato je pomembno, da imajo starejši v institucijah dovolj prostora za gibanje v zračnih prostorih in zunaj njih. Da redno hodijo na sprehode oz. se jih vozi z vozički po svežem zraku (Valenčak, 2013, 149).
- Starejši Slovenci si želijo, da bi imeli v primeru potrebe po dolgotrajni oskrbi možnost izbire nastanitve v oskrbovanih hišah, ki bi se nahajale v domačem kraju. Starejši si namreč najbolj želijo ostati v svojem domačem kraju. To je skladno z evropskimi trendi razvoja, kjer so v ospredju gradnje majhnih domov četrte generacije z gospodinjstvi skupinami, ki so povezani v en večji pravni subjekt (Valenčak, 2013, 150).

Domovi za starejše bi se lahko bolj usmerili v oskrbo starejših v skupnosti (pomoč na domu, fizioterapevtske in ostale storitve na domu); usposabljanje starejših zakoncev za zdravo staranje in obvladovanje osnovnih spretnosti družinske oskrbe; nudenje podpore družinam srednje generacije pri oskrbi ostarelih staršev na domu; aktivno vzpodbujanje družinskih članov stanovalcev k bolj aktivnem sodelovanju v domu, k rednim obiskom starejših; aktivno vzpodbujanje prostovoljcev pri delu s stanovalci, predvsem osamljenimi, ki nimajo podpore socialne mreže (Rant, 2013, 120).

Starc (2013, 213–216) ugotavlja, da starejše dela srečne in jim daje smisel življenja predvsem družina, lastno zdravje, smiselno delo, prenašanje izkušenj na mlajše, samostojnost in neodvisnost. To pomeni uresničevanje potreb v skupinah »ljubiti in biti«. Ravno ti dve skupini človeških potreb se na podlagi do sedaj zapisanega najslabše uresničujejo v slovenskih domovih za starejše. Zato je potrebno razvojno delati predvsem na boljšem odnosu zaposlenih do stanovalcev, psihosocialni oskrbi, organizacijski kulturi, naravnani na potrebe uporabnikov. Glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskega domov, na podlagi literature, povzemamo v nadaljevanju.

3.4.3 Razvojne usmeritve na podlagi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v slovenskih domovih za starejše

3.4.3.1 PREDNOSTI DOMOV ZA STAREJŠE

Pri pregledu zgodovinskega razvoja slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) smo ugotovili, da so njihove prednosti zlasti:

- relativno dober materialni standard oskrbe,
- profesionalna zdravstvena nega,
- visoka varnost za stanovalce in
- številne skupinske prostočasne aktivnostih (petje, ročna dela, tombola, prireditve ob praznikih ...).

Naes s soavtorji ugotavlja (2013, 78), da je glavna prednost večjih domov za starejše s prevladujočim zdravstvenim kadrom in dobro medicinsko opremo v profesionalni zdravstveni negi, ki omogoča varnost in učinkovito, dobro zdravstveno oskrbljenost stanovalcev.

Imperl (2014, 13–15) poudarja zlasti štiri prednosti slovenskih domov:

- interna fizioterapevtska služba, ki je prilagojena individualnim potrebam stanovalcev. V tujini fizioterapijo izvajajo le zunanji izvajalci;
- visoko kvalificirani delavci. V slovenskih domovih imamo od vseh primerljivih držav daleč najvišje izobražene delavce. V razvitih evropskih državah imajo v domovih zaposleni večinoma triletno poklicno šolo;
- zaposleni v slovenskih domovih večinoma izhajajo iz lokalnega okolja doma, poznajo dialekt stanovalcev, zgodovino, kulturo, običaje kraja, verske usmeritve. To je prednost slovenskih domov v primerjavi z večino zahodnoevropskih;
- relativna avtonomnost direktorjev domov. Samostojno lahko usmerjajo razvoj v okviru obstoječe zakonodaje, ki pa je v marsičem omejevalna, kar omenjamo pri slabostih in nevarnostih.

3.4.3.2 SLABOSTI DOMOV ZA STAREJŠE

Slovenski domovi za starejše so institucije, ki imajo tako kot institucije v tujini lahko vsaj naslednje slabosti: izoliranost od okolja (Goffman 1968, Foucault 1998, Mali 2006), stigma (Coleman 1999, Mali 2006), omejen diskurs (Gorjan 2007, Foucault 2008), mortifikacija (Goffman 1968, Trstenjak 2010, Mali 2006), birokracija, disciplina in nadzor (Weinstein 1982, Mrevlje 2007, Foucault 2008), avtoriteta zaposlenih (Goffman 1968, Josh 2009, Imperl 2012), obravnava uporabnikov kot objektov (Goffman 1959, 1968; Suibhne, 2011; Mali 2006, 2008; Dyer in drugi 2008; Allison 2010; Hujala in drugi 2013).

Raziskovalci delovanja slovenskih domov za starejše (Ramovš 2003; Milošević-Arnold 2005; Mali 2006; Bračič 2011; Imperl 2012) ugotavljajo, da je njihova glavna slabost v prevladi medicinskega koncepta delovanja nad psihosocialnim. Le-ta v ospredje postavlja uresničevanje fizičnih in materialnih potreb stanovalcev (nastanitev, prehrana, higiena, nega, varnost...). Psihološke in socialne potrebe so običajno spregledane. Značilna je formalizirana medicinska hierarhija dela, v ospredju so medicinske naloge, povečuje se bolezen, izhaja se iz nemoči uporabnikov. Pristni medčloveški odnosi med stanovalci in zaposlenimi niso vzpostavljeni. Zato prihaja do osamljenosti in brezcilnosti stanovalcev, ki lahko izniči navedene prednosti materialne in zdravstvene oskrbe stanovalcev.

Milošević-Arnold (2005, 31–37) poudarja, da se v domovih za starejše pogosto pojavlja občutek bivanjske praznine, nesmiselnosti življenja pri stanovalcih. Ti ne morejo ohraniti svojega dosedanjega življenjskega sloga, ker so se prisiljeni prilagajati institucionalnim predpisom in skupinskemu življenju. Če bi bilo delovanje domov bolj fleksibilno in bi obstajala boljše komunikacija, odnos, sodelovanje med stanovalci, zaposlenimi in svojci, bi bilo lahko vzdušje v domovih prijetnejše, kar bi vplivalo na kakovostnejše življenje stanovalcev, višje zadovoljstvo svojcev, pa tudi kakovostnejše delovno življenje zaposlenih.

Imperl (2012, 78–81) navaja, da je funkcionalna, mehanska nega ena največjih slabosti slovenskih domov. Pri njej so v ospredju diagnostika, načrtovanje opravil brez vključevanja stanovalcev, profesionalno opravljene delovne naloge s strani različnih profilov zaposlenih, za stanovalca in ne z njim. Oskrba teče od enega do drugega stanovalca zaporedoma, kot po tekočem traku (dajanje zdravil, hranjenje, odvajanje, postiljanje postelj, obračanje ...). Načrtovana opravila imajo prednost pred dejanskimi potrebami uporabnikov. V zaporednih procesih se izgublja veliko časa. Zaposleni različnih profilov opravijo le vsak svoje delovne naloge za stanovalca, ki so koncentrirane na področje človeških potreb »imeti«. Premalo je vidnega stika med stanovalci in zaposlenimi, ki se jim stalno mudi. Nihče od zaposlenih uporabnika ne vidi kot Človeka, si zanj ne vzame oz. si ne more vzeti časa, da bi ga spoznal. To ni v opisu njegovih del in nalog. Starejši pa imajo veliko potreb ravno v skupinah »ljubiti in biti«, ki jih funkcionalna nega ne zmore uresničevati.

Koncept slovenskih domov je večinoma zastarel, izhaja iz industrijske miselnosti pred pol stoletja. Večina domov spada v drugo ali tretjo generacijo domov, kjer je arhitektura in organizacija dela primerljiva z bolnišnico in hotelom. Večinoma so v Sloveniji (pre)veliki domovi, da bi lahko v njih ustvarili občutek domačnosti. Veliko časa zaposlenih se izgubi pri ponavljajoči se hoji po hodnikih, zato ni čudno, da večina domov tarna, da je zaposlenih v njih premalo (Ramovš in drugi, 2013, 324).

Imperl (2014, 3–11) ugotavlja še naslednje slabosti slovenskih domov:

- nerazvojna naravnost direktorjev domov. Večina čaka na pobude države, ki jih že nekaj časa ni več. Ni prepotrebni strukturnih, procesnih sprememb dela, ki bi omogočali višjo kakovost življenja stanovalcev. To ne pomeni, da vodstva domov ne delajo korektno, v skladu z obstoječo zakonodajo. A domovi za starejše danes potrebujejo več, potrebujejo direktorje vizionarje, ki skupaj z zaposlenimi in uporabniki postavljajo strateške usmeritve doma v lokalnem okolju, za kakovostnejše staranje.
- »Podedovanje« vodstvenih delavcev. Novi direktor dobi obstoječe zaposlene, ki jih težko menja. Če se med novim direktorjem in ostalimi

vodstvenimi delavci ne vzpostavi zaupanje, poistovetenje s skupnimi cilji, je nujna menjava. To vzame veliko časa in energije direktorju in zaposlenim, ki morajo zapustiti vodstveno funkcijo. Slabo vpliva na odnose v kolektivu;

- neracionalna, nefleksibilna organizacija dela, podvajanje funkcij zaposlenih. Zaposlen, ki opravlja določeno storitev, le-to dela na nivoju večjega dela doma. Tudi do 20 % delovnega časa tako izgubi na poti po domu.
- Hierarhična struktura, funkcionalno organizirano delovanje domov, netimsko delo slabo vpliva na samozavest, samoiniciativnost in fleksibilnost zaposlenih. Bolj kot slabo plačilo in težavni pogoji dela zaposlene moti, da niso spoštovani, cenjeni, vključeni;
- povprečen slovenski dom običajno pokriva potrebe ene ali več občin. »Kot edini dom v lokalnem okolju ne prispeva k pluralnosti ponudb in s tem onemogoči potencialnim uporabnikom možnost izbora« (Imperl, 2014, 3).

Zalokar (2010, 103) ugotavlja, da so slabost slovenskih domov tudi omejeni finančni viri za tekoče poslovanje, vzdrževanje in pokrivanje tekočih obveznosti. Javni domovi za tekoče poslovanje iz državnega proračuna ne prejmejo nobenih sredstev, so pa v celoti regulirani s strani države. Centralizirana upravljalna funkcija s strani države oz. pristojnega ministrstva je neučinkovita, ne omogoča hitrega odzivanja na potrebe lokalnih skupnosti, potrebe končnih uporabnikov storitev, starejših.

Kot slabost slovenskih domov lahko navedemo še neuporabo standardiziranih modelov upravljanja kakovosti. Imperl (2014, 12) ugotavlja, da le-ti ob pravilni uporabi vodijo domove k izboljšavam, novim konceptom dela, ki so bolj usmerjeni na uresničevanje individualnih potreb uporabnikov, nadaljnjemu razvoju domov. Trenutno ima model upravljanja kakovosti E-Qalin uvedenih le 32 % slovenskih domov, ISO standard pa slabih 5 %.

V aktivnostih za odpravljanje navedenih slabosti se skrivajo priložnosti nadaljnega obstoja in razvoja slovenskih domov. Obstajajo pa še druge priložnosti, ki smo jih nekaj že opisali v preteklih poglavjih, ostale na osnovi literature dodajamo v nadaljevanju.

3.4.3.3 PRILOŽNOSTI DOMOV ZA STAREJŠE

Ena glavnih priložnosti za razvoj slovenskih domov za starejše je naraščajoči delež starejših. Če bo v Sloveniji urejeno pravično financiranje dolgotrajne oskrbe, lahko pričakujemo povečevanje povpraševanja po storitvah domov za starejše. Zaradi slovenske tradicionalne usmerjenosti k edini dobro poznani in delujoči štiriindvajseturni oskrbi starejših ni pričakovati hitrega prehoda na skupnostne oblike oskrbe s strani konkurenčnih izvajalcev. Je pa oskrba v skupnosti priložnost za domove, ki so usmerjeni k individualnim potrebam uporabnikov, zaznavanju in uresničevanju potreb lokalnega okolja (Imperl, 2014, 7).

Tudi Bračič ugotavlja (2011, 121), da je priložnost slovenskih domov v razširitvi njihove dejavnosti iz institucionalnega varstva starejših na storitve oskrbe v skupnosti (pomoč na domu, dnevno varstvo, varovana stanovanja, izobraževanja za skupnost, gerontološki centri ...). Slovenski domovi bi lahko postali središča za celovito skrb starejših, koordinatorji med različnimi akterji in dejavnostmi na tem področju, saj imajo dolgoletne izkušnje in specifična znanja na gerontološkem področju.

Imperl (2014, 3) kot razvojno priložnost navaja organizacijo manjših domov v smislu »grozdne« strukture z delno različnimi vsebinskimi programi. Manjši domovi četrte generacije, ki imajo koncept gospodinjskih skupin, so po izkušnjah iz tujine bolj vpeti v lokalno skupnost, večja je vključenost svojcev in prostovoljcev pri oskrbi uporabnikov. Na nivoju pokrajine, regije so manjši domovi povezani v en sistem. Ob istih stroških tako postane dom za starejše prijaznejši tako za uporabnike kakor tudi za zaposlene, svojce in krajevno skupnost (Ramovš in drugi, 2013, 324).

Starejši v vseslovenski raziskavi so kot pomembne značilnosti neprijaznih lokalnih skupnosti navedli, da v njihovem kraju oz. bližini domačega kraja ni doma za starejše. Izpostavili so tudi premalo možnosti oskrbe na lastnem domu (Valenčak, 2013, 144–145). Tu se prav gotovo skrivajo priložnosti nadaljnjega razvoja domov.

Priložnost domov za starejše je tudi v večji specializaciji storitev in prostora za dementne starejše, saj se večja njihov delež v visoki starosti. V domovih za starejše zahodnoevropskih držav je že danes 60 do 100 % stanovalcev z demenco. V Sloveniji lahko kmalu pričakujemo podobno stanje. Zato je pomembno, da zaposleni v domovih postanejo specialisti za demenco in tudi svetujejo svojcem, ki za dementne skrbijo doma. Z dodatnimi znanji svojci lažje razumejo in oskrbujejo bolnega starejšega. Poleg tega svojci in dementni starejši z občasnimi prihodi v dom postopno spoznavajo zaposlene in življenje v domu. Namestitvev v dom je zato manj stresna (Imperl, 2014, 8).

Priložnost je v večjem vključevanju svojcev ter neprofesionalnih delavcev v življenje in delo v domovih, pa tudi večje vključevanje otrok, mladih in ostalih prebivalcev lokalne skupnosti, saj bi se tako v domu vzpostavil prostor za medgeneracijsko druženje in sodelovanje (Imperl, 2014, 7).

Prostovoljstvo je ena izmed sodobnih oblik zadovoljevanja potreb v skupini »ljubiti«. Gre za potrebo po osebnem medčloveškem odnosu. Slovenska raziskava med starejšimi v Sloveniji je pokazala, da je dve tretjine raziskane populacije pripravljeno obiskovati starejše ljudi, tri četrtine pa si jih želi, da bi jih v starosti obiskoval prostovoljec (Rant, 2013a, 190). Tu so priložnosti za povečanje neprofesionalnih delavcev v domu.

Gorjan (2007, 77) opozarja na dejstvo, da s starostjo vid in sluh močno opešata. Če želimo zadovoljiti potrebo starejše osebe po komunikaciji, kar je eden odločilnih dejavnikov dobrega počutja, potem je dobro, da starejšemu večkrat kaj preberemo, se o tem z njo pogovarjamo. Dobro je slabovidni osebi opisovati, kaj vidimo. Priložnost za domove je v posebnih izobraževalnih programih, ki bi spodbujali zmožnost pripovedovanja pri oskrbovalcih. Po vzoru časopisa Die Zeit in po vzoru kanala Arte bi lahko pripravljali slušne povzetke dnevnega časopisa ali filme s slušnim opisom dogajanja na zaslonu.

Priložnost za domove je tudi razvoj novih programov za starejše, ki bi povečali njihovo računalniško pismenost. Slovenija je glede uporabe informacijske tehnologije med prebivalstvom v zgornji polovici evropskih držav. Med starejšimi pa zaostaja za evropskim povprečjem. Nacionalna raziskava o starosti je pokazala, da 72 % Slovencev, starejših od 50 let, ne zna uporabljati računalnika (Ramovš J., 2013, 362).

Ena pomembnih priložnosti slovenskih domov je v večjem poudarku duhovne dimenzije življenja. »Ljudje na svoje duševno in duhovno zdravje mislimo manj

kakor na telesno. Pri drugih ljudeh pa nas duševne in duhovne motnje ponavadi motijo bolj kakor njihove telesne bolezni» (Ramovš J. in Ramovš M., 2013, 446). Potrebujemo več duhovnosti v delovanju slovenskih domov za starejše, predvsem v smislu sožitja (Ramovš J. in Ramovš M., 2013, 450):

»Duhovnost je doživljanje trdnega temelja danosti in varne poti njenega celotnega dosedanjega razvoja. Ta trdna pot človeka v celoti presega. Zanj je dar, ki se ga lahko veseli in je zanj hvaležen«.

Starčeva (2013, 213–216) ugotavlja, da številne skupinske prostočasne aktivnosti v domovih, kot so petje, ročna dela, izleti, vplivajo le na trenutno srečo stanovalcev. V njih starejši ne vidijo smisla življenja. Zato je neupravičeno dajanje tolikšne pozornosti vanje. Pomembno bi bilo, da imajo prostočasni programi za starejše učinek tako na njihovo srečo kot na smisel življenja. Oba cilja je moč doseči s programi, pri katerih so starejši vključeni že v njihovo načrtovanje in so pri njihovem izvajanju ustvarjalni, aktivni, uporabljajo svoje izkušnje, spoznanja in duhovno dimenzijo.

Milošević-Arnoldova (2005, 37) ugotavlja: »V domu stanovalci potrebujejo občutek, da so prepoznani kot posamezniki, spoštovani kot osebnosti in da imajo še vedno nekaj vpliva na svoje življenje.« K uporabnikom usmerjeno delovanje domov za starejše pomeni, da dom deluje tako, da svoje delovanje fleksibilno prilagaja individualnim potrebam stanovalcev. To pomeni upoštevanje starejšega človeka kot kompetentnega uporabnika storitev, ne glede na njegovo obolelost, demenco. A tega ne moremo doseči, če takšno razmišljanje ne pride v zavest prav vsakega delavca doma – od direktorja do receptorja in snažilke.

Potrebna je sprememba paradigme vsakega zaposlenega in posledično sprememba paradigme delovanja doma, s čimer se lahko dom za starejše izogne nevarnostim v okolju, ki jih navajamo v nadaljevanju.

3.4.3.4 NEVARNOSTI DOMOV ZA STAREJŠE

Ena ključnih nevarnosti za obstoj in nadaljnji razvoj domov za starejše so negativne miselne sheme o domovih. Imperl (2014, 2) piše: »V percepciji običajnih ljudi je dom odlagališče fizično onemoglih in/ali psihično zmedenih.« Zato se jih ljudje, ki nimajo svojcev v njih, večinoma izogibajo. Domovi ostajajo izolirani, kljub temu, da jih je veliko lociranih v mestnih središčih. Za večino ljudi so »prostor oddaje« in »razbremenitve« mlajših generacij, ne pa priložnost za kakovostno, dostojno nadaljevanje življenja, staranje.

Zaradi večinsko negativnega javnega mnenja o delovanju slovenskih domov za starejše so za njihov obstoj in razvoj izrazito nevarne težje po deinstitutionalizaciji, ki smo jih že opisali. Ker negativne značilnosti institucij onemogočajo individualno uresničevanje človeških potreb, v Evropi poudarjajo nujnost prehoda iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti (EEG, 2012, 9).

Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata, da prihajajoča generacija starejših pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh področjih, ne le na fizioloških, materialnih. Če domovi za starejše ne bodo spremenili svojega delovanja v smeri večje individualizacije storitev, je njihov obstoj v nevarnosti.

Nevarnost za slovenske domove je tudi recesija v državi. Vedno nižje pokojnine in potrebno doplačevanje svojcev za opravljeno storitev v domovih znižujejo povpraševanje po prostih posteljah v domovih. Pokojnine starejših danes v

marsikateri družini rešujejo preživljanje (Saražin-Klemenčič, 2013, 165). To je velika nevarnost za socialno državo, saj se s sistemom socialne varnosti starejših kompenzira problematika velike brezposelnosti. Svojci uporabljajo materialne vire starejših za preživljanje sebe in svojih družin. Materialno slabo stoječe družine so bile v zadnjih letih že prisiljene vzeti starejše nazaj v domačo oskrbo, ker niso mogle doplačevati doma (Ramovš K., 2013a, 343).

Imperl (2014, 2) ugotavlja, da so svojci občutljivi na sofinanciranje storitev v domovih, če starejši nimajo dovolj svojega denarja. Zato pogosto želijo namestitve starša v večposteljno sobo. Glede na to, da morajo slovenski domovi za starejše do leta 2021²⁸ imeti samo eno in dvoposteljne sobe, se povpraševanje svojcev ne bo skladalo s ponudbo domov, če se sistem financiranja ne bo spremenil.²⁹ Sistem financiranja storitev domov za starejše je zelo pomemben za njihov nadaljnji obstoj, razvoj in posledično kakovostno staranje, dostojno življenje stanovalcev v njih.

Nevarnost slovenskim domovom predstavlja tudi selitev Slovencev v domove sosednjih držav, bodisi zaradi nižje cene, boljše oskrbe ali obojega hkrati. Slovenski mediji govorijo (POP TV, 2014), pišejo (Leban, 2013, 10–12) o tem, kako so domovi sosednjih držav, predvsem Hrvaške, postali konkurenca slovenskim, ker so cenejši, bolj domači, stanovalci v njih pa so bolj vključeni.

Velika nevarnost za obstoj in nadaljnji razvoj slovenskih domov je sektorsko nepovezana, zastarela in nefleksibilna slovenska zakonodaja. Imperl (2012, 116) opozarja, da v Sloveniji nimamo ustrezne integrirane socialne in zdravstvene zakonodaje, ki bi podpirala nove koncepte delovanja domov za starejše, ki so se že uveljavili v razvitih evropskih državah. Prav tako urbanistično načrtovanje ne vključuje majhnih stanovanjskih enot za nego in oskrbo starejših v vseh krajih. Konceptualne sheme ustanoviteljev domov so še vedno usmerjene na vzdrževanje in gradnje večjih domov. Ni interesa politike za nove koncepte organizacije, dela, potrebne kadrovske prilagoditve v oskrbi starejših, povezanosti socialne in zdravstvene zakonodaje. »Nedоследnost, neuravnoveženost, nerealnost in nerazvojenost načina financiranja storitev je ključni problem sedanjega stanja in ne vemo še, ali bo probleme rešil nastajajoči Zakon o dolgotrajni oskrbi« (Imperl, 2014, 4).

Imperl navaja še sledeče nevarnosti za razvoj slovenskih domov (2014, 3–5):

- neprilagojenost kadrovskega normativov novim konceptom dela. Kadrovske norme zdravstvene, socialne in osnovne oskrbe izhajajo izključno iz onemoglosti oz. obolelosti starejših. S tem je zanemarjen konceptualni pristop, saj imamo za različne konceptualne modele delovanja domov različne kadrovske potrebe. Bistveni problem slovenskih domov ni premajhno število zaposlenih, ampak podrobno predpisovanje vrste izobrazbe in delovnih mest. Že desetletja stari normativi so prilagojeni funkcionalni organiziranosti dela, mehanski oskrbi, ki izhaja iz točno določenih funkcij posameznih profilov zaposlenih, ki profesionalno

²⁸ Pravilnik o standardih in normativih v socialnovarstvenih storitev (2010).

²⁹ V Nemčiji so v večini ukinili sofinanciranje svojcev storitev institucionalnega varstva in povečali državno socialno pomoč, da se izognejo finančnim zlorabam svojcev. Enoposteljna soba je dosegljiva vsakemu. Približno 20 % prejemkov od pokojnine, premoženja, ostane uporabniku, drugo plača, do višine določenega lastnega prispevka, instituciji. Kolikor mu manjka, doplača država iz socialne pomoči (Imperl, 2014, 4).

opravljajo delovne naloge na starejših brez njihovega vključevanja in upoštevanja individualnih potreb.

- Politika kadrovanja direktorjev. Direktorja imenuje svet zavoda, potrdi pa pristojno ministrstvo. Problematična je zasedba v svetih zavodov, ki je večinoma politična. V nje so imenovani ljudje, ki pogosto ne poznajo vsebine dela doma in nimajo ustreznih znanj. Pri izboru članov sveta zavoda in direktorjev so tako stroka kot uporabniki večinoma nepomembni. Je pa od direktorja oz. vodstva doma danes praktično odvisno tako rekoč vse, saj je ustanovitelj povsem pasiven. Strokovno, socialno in osebnostno kompetenten direktor je garant za uspešen in v razvoj usmerjen dom.
- Odsotnost konceptualne in strukturne konkurence med domovi. Starejši ne prepoznajo različnosti ponudb domov za starejše, večinoma se ne odločajo sami o namestitvi, ampak zanje izbirajo svojci. Ključno vlogo pri izbiri doma imata cena in bližina dosedanem domovanju.
- Potrebne korenite spremembe pri delovanju slovenskih domov za starejše, tako v zakonodaji kot v njihovi paradigmi so na »nivoju ministrstva kot nosilca izvajanja institucionalne oskrbe vse doslej preslišane ali vzete neresno«.
- Nejasna pozicioniranost države do domov. Ustanovitelj javnih domov je država oz. pristojno ministrstvo, ki je hkrati upravni organ izvršne veje oblasti, le-ta pa odreja normativna pravila delovanja na področju socialnega varstva. Država opredeljuje strateške usmeritve razvoja domov in hkrati izvaja njihov nadzor. To je v nasprotju z vlogo ustanovitelja, ki bi moral skupaj z domovi skrbeti za uresničevanje razvojnih ciljev. Ustanovitelj bi moral biti nekdo, ki izvaja partnersko funkcijo domu za starejše.
- Problematična je bila in je še vedno zakonska nejasnost, kdo je lahko koncesionar, ustanovitelj doma za starejše. Po nemških zakonih je to lahko le pet nevladnih organizacij, ki so bile v osnovi ustanovljene za izvajanje socialnih programov. V Sloveniji so med današnjimi ustanovitelji, koncesionari domov, v večini profitne organizacije. Problematično je tudi to, da se je večina koncesionarjev za izgradnjo novih domov za starejše zadolžila. Odplačilo kreditov je sedaj vračunano v ceno oskrbnin. Zato so koncesijski domovi v Sloveniji praviloma dražji od javnih. Cena slovenskega doma za starejše ne odraža kakovosti oskrbe v njem, ampak predvsem novost stavbe oz. zadolženost ustanovitelja.

Ključni za premik k novim psihosocialnim konceptom dela v slovenskih domovih za starejše so vodilni kadri in vsi zaposleni v njih. V Sloveniji veliko ljudi misli, da če ima dom lepo, novo fasado, prostore, opremo, da je tudi oskrba v njem kakovostna. Takšno razmišljanje je napačno, saj so najbistvenejši od vsega medosebni odnosi v domu. Za to pa je potrebna sprememba miselnosti vodstev in vseh zaposlenih v domovih za starejše (Milošević-Arnold, 2005, 37).

»Dom udejanjimo ne le s stavbo, temveč tudi in predvsem z vsebino« (Imperl, 2012, 130). Za razvojno naravnano vsebino slovenskih domov za starejše, ki bo naravnana na individualnega uporabnika storitev, njegove potrebe v vseh treh skupinah človeških potreb »ljubiti, biti in imeti«, je potrebna sprememba paradigme delovanja domov. Sprememba paradigme delovanja iz usmerjenosti na institucijo k usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov.

4 SPREMEMBA PARADIGME

Spremembe so postale naša edina stalnica. To je trditev, ki jo slišimo, preberemo, pa tudi občutimo vsak dan. Spreminjajo se moralni sistemi, kulturni in politični okvirji, znanstvena spoznanja, pa tudi družbene konstrukcije in potrebe uporabnikov (Mlinar, 2013, 11).

Institucije se morajo za svoj obstoj in nadaljnji razvoj okolju prilagoditi, s spremenjeno paradigmo delovanja, ki daje odgovore na te spremembe (Naes in drugi, 2013, 70).

»Danes se ne učimo več enkrat za zmeraj« (Mlinar, 2013, 11). »Upamo si trditi, da prihaja do premika v paradigmi organizacije. Nova paradigma temelji na »jeziku partnerstva«, izhaja iz koncepta fleksibilnega učenja in iz praktik, ki omogočajo hitro in fleksibilno učenje« (Ambrož, 2002, 242).

Ovsenik in Ambrož (2006, 143) ugotavljata, da so v modernih, post-industrijskih organizacijah delovne naloge zaposlenih manj vnaprej določene. To še posebno velja za storitvene organizacije. »Delovno sebstvo prihodnosti bo mnogo bolj kot danes produkt lastnih delovanj, obnašanj, samonadzornih aktivnosti, samoorganiziranosti in osebnih izkušenj socialnega akterja«.

Tudi Bukovec (2009, 18–19) ugotavlja, da je potrebna sprememba miselnosti na osebni, organizacijski in družbeni ravni ter zavedanje, da le proaktivno delovanje vsakega člana organizacije zagotavlja dolgoročno uspešnost. Dinamika sprememb narašča. Vsak dan se pojavljajo nova znanja, tehnologije, načini komuniciranja, ki ponujajo nove priložnosti. Organizacije jih lahko izkoristijo le, če hitro spreminjajočemu se okolju prilagodijo svojo paradigmo delovanja.

Kaj je paradigma, kateri so ključni elementi za njene spremembe, kako poteka uspešen proces uvajanja sprememb v organizacijo, navajamo v zadnjem poglavju teoretičnega dela disertacije. Zaključujemo ga z opredelitvijo sistemov kakovosti ter njihovim vplivom na uspešnost organizacij. Posebej izpostavljam mednarodni sistem kakovosti E-Qalin, ki je med slovenskimi domovi za starejše najbolj razširjen.

4.1 PARADIGMA

Beseda paradigma ima svoj izvor v grški besedi, ki pomeni vzor, vzorec (Ule, 1998, 188).

Pojem paradigme je v teorijo znanosti uveljavil Kuhn s svojim temeljnim delom *Struktura znanstvenih revolucij*. Paradigmo razume kot »splošno sprejete znanstvene dosežke, ki skupnostim znanstvenikom začasno zagotovijo vzorec problemov in rešitev« (Kuhn, 1998, 9). Zaradi številnih kritik na nejasnost opredeljenega pojma paradigma je kasneje Kuhn pojem paradigma razdelil na dva vsebinska dela. Prvi paradigmo razlaga kot skupek verovanj, vrednot, tehnik članov dane znanstvene skupnosti. Drugi pa paradigmo razume kot model, sestavo elementov. Skupno obema pa je, da paradigma v obeh delih ponuja rešitve aktualnih problemov (1998, 156).

Če veljavna paradigma ne daje odgovorov na aktualna vprašanja in nastale probleme, pride do krize in znanstvene revolucije, ki lahko spremeni obstoječo paradigmo (Kuhn, 1998, 10).

Ule (1998, 193) ugotavlja, da nobena paradigma ni večna. Če obstoječe metode, teorije, vzorci, načini delovanja, ki so vključeni v paradigmo, ne rešujejo več aktualnih problemov, jih je potrebno spremeniti. Potrebno je uvesti novo paradigmo.

Nujnost spremembe obstoječe paradigme se pojavi šele v krizah. V nekriznih časih se sicer že pojavljajo rešitve opaženih anomalij, ki jih sproža obstoječa paradigma, a so običajno spregledane. Krize pokažejo, da je prišel čas za »menjavo orodja« (Kuhn, 1998, 76–77).

»Ko se stroka ne more več izogniti anomalijam, ki rušijo obstoječo tradicijo znanstvene prakse, se začne izredno raziskovanje, ki stroko na koncu pripelje do novega sklopa prepričanj, do novega temelja za prakticanje znanosti« (Kuhn, 1998, 16). Nove paradigme postanejo splošno sprejete, ko uspešno rešujejo probleme, imajo odgovore na aktualna vprašanja (Kuhn, 1998, 31).

Kuhnove ideje o menjavah paradigem so se iz teorije znanosti razširile na različna področja (umetnost, filozofija, politika, organizacija ...). Na vseh področjih so različni avtorji začeli odkrivati »zastarele« paradigme in iskati »nove«, ki bi jih lahko zamenjale. Kuhn je s pojmom paradigme nehote oblikoval »kulturno metaforo«, ki je močno preseгла prvotno pojmovno jedro. Paradigma v najširšem pomenu vključuje pogled na svet in ljudi na njih same. Ko govorimo o spremembi paradigme imamo v mislih velike, prelomne dogodke v zgodovini kulture in človeštva na sploh (Ule, 1998, 208).

Bukovec (2009, 70) ugotavlja, da so raziskovalci pojem paradigme množično začeli proučevati ob prelomu tisočletja, ki ga je Svet videl v luči novih izzivov in velikih sprememb. Skupno opredelitvam paradigme je to, da le-ta ne predstavlja resničnosti, ampak je »poskus njenega čim bolj objektivnega zrcaljenja«. Bukovec paradigmo opredeli kot (2009, 17): »Vzorec predpostavljenih zaznavnih temeljnih gradnikov, pristopov in teorij.«

Vsak človek in vsaka organizacija je v vsakem trenutku ujeta v določeno paradigmo. Paradigmo do neke mere lahko enačimo s kulturo. Pojem paradigma pomeni splošno sprejete vzorce razmišljanj, spoznanj, prepričanj, vrednot, občutkov, ki usmerjajo naše vedenje. »Paradigma je kot sistem znanj in izkušenj, orodje za reševanje problemov na vseh družbenih ravneh delovanja« (Ovsenik in Ambrož, 2006, 12–13).

Drucker (2001, 14) s paradigmo razume predpostavke o resničnosti. Povezanost predpostavk sestavlja paradigmo, ki vpliva na usmerjanje pozornosti na določena področja.

Robison in Flora (2003, 1187) paradigmo označujeta kot opis subjekta, ki vključuje definicijo, identifikacijo in opis spremenljivk in njihovih pričakovanih medsebojnih vplivov in učinkov.

Skupne paradigme so posledica življenja v družbeni skupnosti (Ovsenik in Ambrož, 2009, 11). Ovsenik in Ambrož (2009, 17–19) ugotavljata, da je ključna naloga osebnih in skupnih paradigem uspešno reševanje problemov. Spremembe paradigem v družbi nastajajo takrat, ko stare paradigme ne rešujejo več novo nastalih problemov. Nerešeni problemi so vezni člen med staro in novo paradigmo, ki ponuja nove priložnosti, rešitve. Ovsenik in Ambrož (2000, 19) ugotavljata, da je spreminjanje paradigme dolgotrajen proces. V procesu menjave paradigme pride do obdobja negotovosti, v katerem je potrebna vztrajnost,

potrpežljivost, strpnost, odprtost in ustvarjalnost posameznikov, organizacije ter družbe, da uspešno oblikujemo novo paradigmo. »Zasvojenost s staro paradigmo« je največji problem pri spreminjanju paradigme. Nosilci stare paradigme se z njo istovetijo in se spremembam upirajo. Pomembno je, da nosilci novih paradigem ta upor presežejo, da nove paradigme ne umrejo, še predno so »rojene«.

Kuhn (1998, 137) navaja, da je »prenos zvestobe iz ene paradigme na drugo spreobrnitev, ki ne more biti izsiljena«. Opozarja na dosmrtno upiranje vseh tistih privrženecv stare paradigme, katerih delovanje je dolgo časa temeljilo na njih oziroma so bili sami soustvarjalci stare paradigme. Za prehod iz stare na novo paradigmo je včasih potrebna menjava cele generacije.

Ovsenik in Ambrož (2000, 27) ugotavljata, da prihaja obdobje novih, humanih (duhovnih, subjektivnih, abstraktnih) paradigem organizacij, ki zamenjujejo dosedanje mehanicistične (materialne, objektivne, konkretne) paradigme. V Tabeli 3 prikazujemo primerjavo mehanicistične in humane paradigme.

Ovsenik in Ambrož (2006, 145) nadalje ugotavljata, da je za nove paradigme značilno, da temeljijo na holističnem delovanju, ki izhaja iz povezanosti med samopodobo zaposlenega, organizacijsko kulturo in zunanjim okoljem organizacije. Zaposleni je v organizaciji uspešen, »če svojo samopodobo vgradi v organizacijsko kulturo organizacije in tako nenehno krepi svoje fleksibilno delovanje, se sooča s hitrimi spremembami v okolju in se jim prilagaja«. Zaposleni v moderni organizaciji imajo večjo avtonomnost delovanja in večjo odgovornost za doseganje organizacijskih ciljev. Nejasnost vloge v moderni organizaciji sicer povzroča negotovost, konflikte, ki se lahko rešujejo in obvladujejo le s fleksibilnim učenjem ter stalnim razvojem znanj in spretnosti vseh zaposlenih.

Bukovec (2009, 29) ugotavlja, da si moramo ob uvajanju novih organizacijskih paradigem odgovoriti na dve ključni vprašanji, in sicer, kaj spremeniti in kako to spremeniti, da bomo s pomočjo nove paradigme lahko bolje reševali aktualne probleme, izkoriščali priložnosti iz okolja.

Tabela 3: Primerjava mehanicistične in humane paradigme

mehanicistična paradigma	humana paradigma
socialni darwinizem v družbi	socialni intervencionizem
avtorski način odločanja	demokratski način odločanja
prihodnost načrtuje elita	prihodnost načrtujemo vsi
fizična organizacija	holistična prisposoba organizacije
usmerjenost v zniževanje stroškov	politika stroškov – varčevanje
avtonomija organizacije	odvisnost organizacije od okolja
absolutna zaznava časa	relativna zaznava časa

Vir: Ovsenik in Ambrož, 2000, 27.

Burke-Litwinov model (B-L model) prikazuje, kako lahko v organizaciji uspešno spremenimo paradigmo z upoštevanjem medsebojne povezave dvanajstih elementov: zunanje okolje, poslanstvo in strategija, voditeljstvo, organizacijska kultura, praksa menedžmenta, sistem (politika, postopki), klima organizacijske

enote, motivacija, zahteve delovnih nalog in sposobnosti zaposlenih, individualne potrebe in vrednote ter individualna in organizacijska uspešnost (Burke, 2011, 231). B-L model prikazujemo na Sliki 7.

B-L model odgovarja na vprašanje, kako spremeniti organizacijsko paradigmo, ne odgovarja pa na vprašanje, kaj je potrebno spremeniti. Vsebino sprememb mora opredeliti vsaka organizacija sama (Bukovec, 2009, 30).

Burke (2011, 216 –217) ugotavlja, da so za korenite, transformacijske spremembe paradigme delovanja organizacije bistveni štirje elementi B-L modela: zunanje okolje, poslanstvo in strategija, voditeljstvo, organizacijska kultura.

4.1.1 Zunanje okolje

Zunanje okolje pogojuje in vpliva na delovanje vsake organizacije. Pomembno je, da organizacije poznajo različne dimenzije svojega zunanjega okolja: vedenje, potrebe kupcev, uporabnikov, konkurenco, politične razmere, zakonodajo, finančno, ekonomsko in družbeno stanje in trende v državi ter po svetu, tehnološke spremembe (Burke, 2011, 218–219).

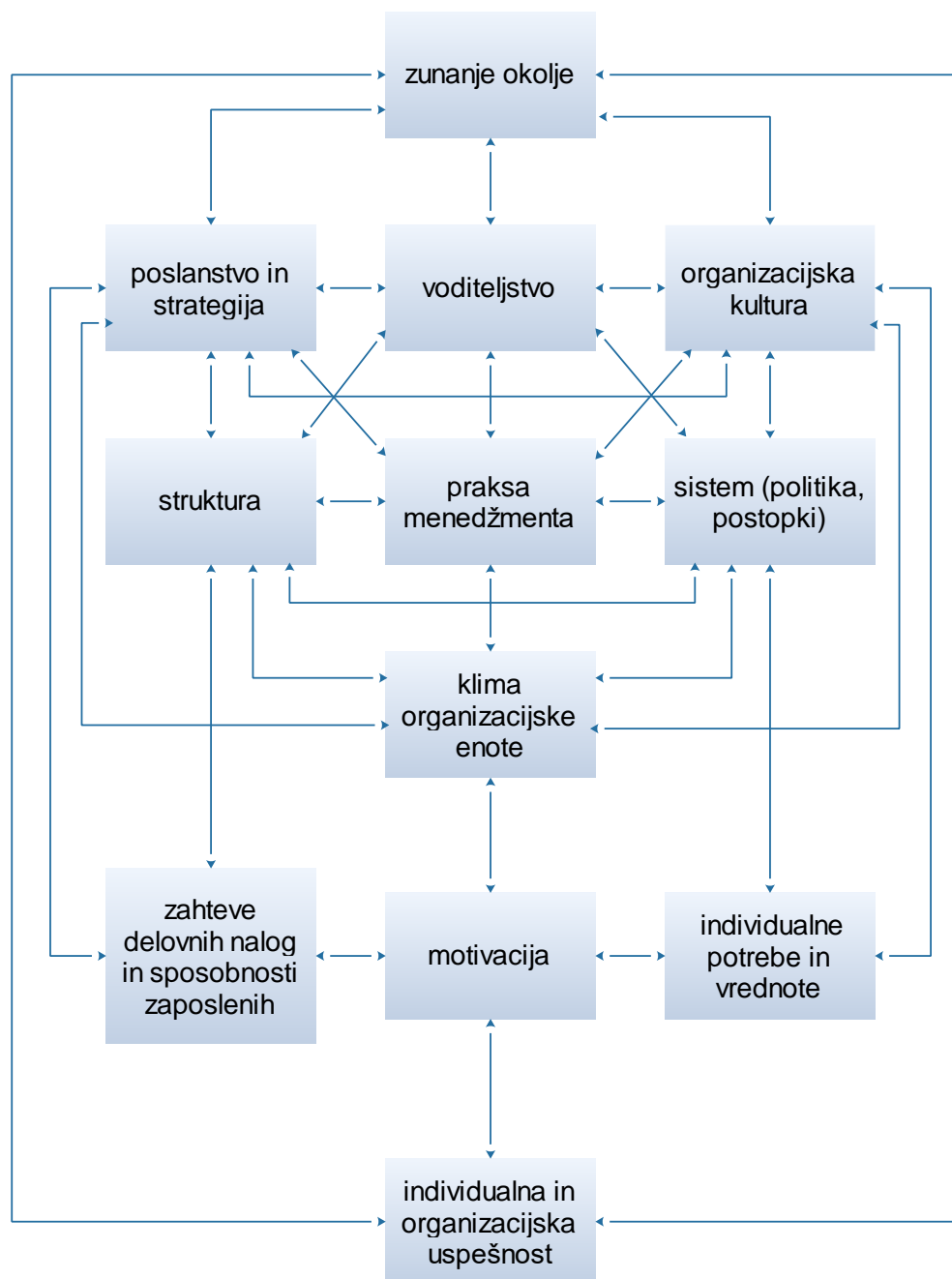
Ovsenik in Ambrož (2000, 22–34) ugotavljata, da organizacije v današnjem okolju postajajo vedno bolj odvisne od njega. Spremembe v okolju bistveno vplivajo na njihovo delovanje. Ključno je, da organizacija opazi razlike v okolju in jih vsebinsko poveže s potrebnimi spremembami v svojem delovanju. Samo dovolj dinamične in odprte organizacije so se namreč sposobne odzivati vsem spremembam v okolju in preživeti. Paradigme se iz statičnih spreminjajo v vedno bolj dinamične, ki delujejo na meji kaotičnega stanja.

Bowman (1994, 13) opozarja, da je redno spremljanje in analiza zunanjega okolja ena izmed ključnih analiz v procesu strateškega načrtovanja organizacije. Je osnova za postavljanje takšnih ciljev in strategij, ki omogočajo obstoj in nadaljnji razvoj organizacij.

Slovenski domovi za starejše se v zadnjem desetletju niso odzivali na pričakovanja okolja, potrebe starejših in njihovih svojcev, ampak je večina »obstala na mestu«. Problematična v Sloveniji je nejasna pozicija države pri delovanju domov, ki je hkrati ustanoviteljica javnih domov in zakonodajalka ter njihov nadzornik. Večina domov »čaka« na pobude, razvojne koncepte države, ki jih ni. Slovenska država je namreč na področju uvajanja modernejše, kakovostnejše, v potrebe uporabnikov usmerjene oskrbe starejših zastala že pred desetletjem (Imperl, 2014, 2–6).

Zato se danes domovi srečujejo s številnimi nevarnostmi za svoj obstoj, ki smo jih že opisali. Poleg recesije, neustreznega sistema financiranja storitev dolgotrajne oskrbe, toge in zastarele zakonodaje, slabe povezanosti zdravstva in sociale, večinsko negativnega javnega mnenja o delovanju slovenskih domov za starejše, političnega kadrovanja direktorjev, članov svetov zavodov, so za njihov obstoj in razvoj izrazito nevarne nekritične težnje po deinstitucionalizaciji. Poudarja se nujnost prehoda iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti (EEG, 2012, 9).

Slika 7: Burke-Litwinov model



Vir: Burke, 2011, 214.

Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata tudi na to, da prihajajoča generacija starejših pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh področjih, ne le na fizioloških in materialnih.

Slovenski domovi v ospredje postavljajo uresničevanje materialnih potreb v skupini »imeti« (nastanitev, prehrana, higiena, zdravstvena nega, varnost ...). Psihosocialne potrebe v skupinah »ljubiti in biti« so običajno spregledane (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012).

Nevarnost slovenskim domovom predstavljajo tudi cenovno konkurenčnejši hrvaški domovi (Leban, 2013, 10–12).

Na spremembe v okolju se je potrebno odzvati s spremembo strateških usmeritev ter organizacije, da bi bil njihov temeljni cilj oz. poslanstvo doseženo, kar bomo opisali v nadaljevanju.

4.1.2 Poslanstvo in strategija

S poslanstvom opredeljujemo dolgoročni namen delovanja organizacije, njene temeljne cilje. S strategijo pa opredeljujemo, kako bomo poslanstvo in temeljne cilje organizacije uresničevali (Burke, 2011, 219).

Denison s soavtorji (2012, 7) ugotavlja da imajo uspešne organizacije jasno poslanstvo, ki pomeni temeljno usmeritev za postavljanje ciljev in strategij za njihovo doseganje.

Domovi za starejše kot neprofitne organizacije s poslanstvom izražajo osrednji namen pri »produkciji in distribuciji socialnih storitev v sedanjem trenutku in v negotovi prihodnosti. Poslanstvo je izraz volje in načina zadovoljevanja socialnih storitev. Je tudi izraz socialne politike v družbi in vloge neprofitnih ciljev organizacije v njej« (Ovsenik in Ambrož, 1999, 114).

Z opredelitvijo poslanstva odgovarjamo na vprašanje: »Kaj je smisel delovanja naše organizacije?« (Ovsenik in Ambrož, 1999, 116).

Temeljno poslanstvo domov za starejše je določeno in omejeno z zakonodajo. Domovi za starejše so ustanovljeni z osnovnim namenom opravljanja storitve institucionalnega varstva za starejše³⁰.

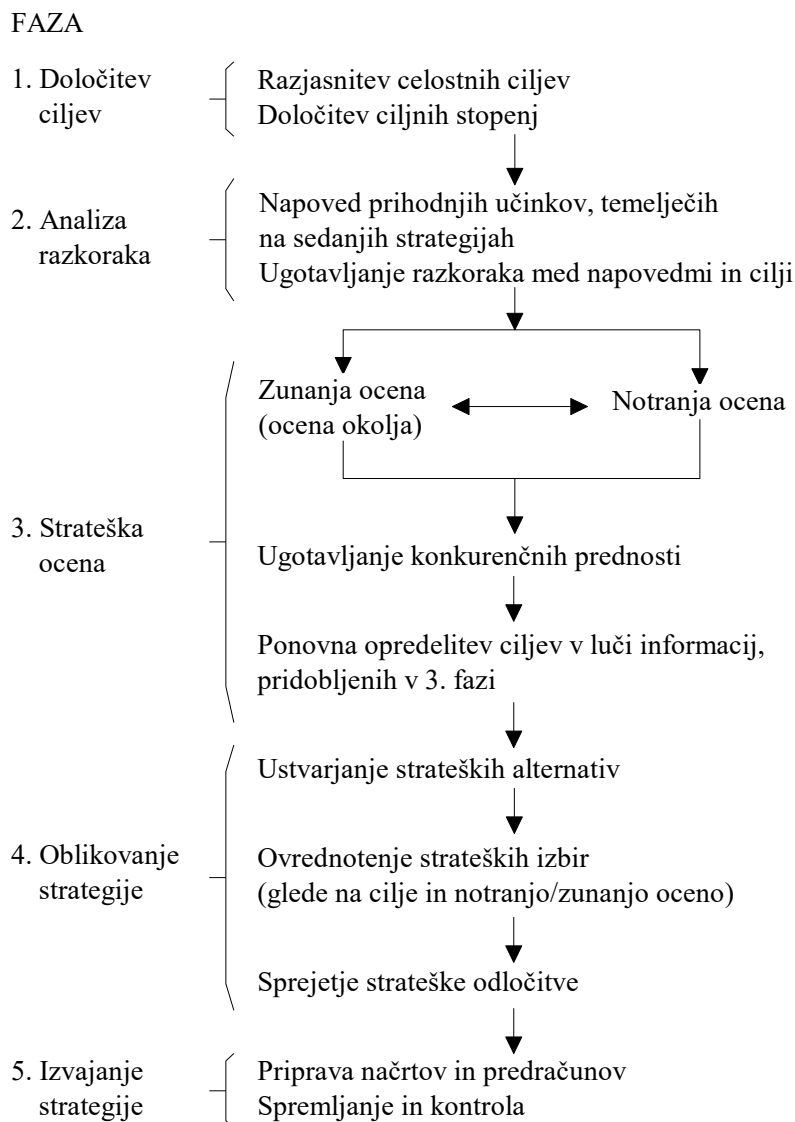
Kotler (1996, 62) strategijo opredeli kot eno izmed treh točk strateškega načrtovanja, ki vključuje razvijanje "pravil igre", s pomočjo katerih bo organizacija dosegla svoje poslanstvo, dolgoročne cilje. Ni strategije, ki bi bila najboljša za vse organizacije. Vsaka organizacija se mora sama odločiti, kaj je zanjo smiselna strategija ter pri tem upoštevati: položaj svoje dejavnosti, poslanstvo, cilje, priložnosti in nevarnosti v okolju, svoje sposobnosti in vire.

Pučko (1996, 173) strategijo opredeli kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev organizacije.

Strategije nastajajo v procesu strateškega načrtovanja, ki ga lahko predstavimo s pomočjo prvih štirih faz Bowmanovega (1994, 13) modela strateškega menedžmenta: določitev ciljev (poslanstva) podjetja, analiza razkoraka, strateška ocena, oblikovanje strategije in izvajanje strategije. Celoten Bowmanov model prikazujemo na Sliki 8.

³⁰ V 16. členu Zakona o socialnem varstvu (2007) je zapisano: »Institucionalno varstvo po tem zakonu obsega vse oblike pomoči v zavodu, v drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirana prehrana in varstvo ter zdravstveno varstvo.« Vsak dom za starejše pa lahko načrtuje in uresničuje lastne strategije, poti za doseg navedenega poslanstva »nadomeščanja ali dopolnjevanja funkcije doma in lastne družine starejšega«.

Slika 8: Bowmanov model strateškega menedžmenta



Vir: Bowman, 1994, 13.

Za oblikovanje učinkovite strategije organizacije je poleg jasnega poslanstva organizacije pomembna analiza notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti delovanja organizacije. Imenujemo jo PSPN analiza. Strategija na podlagi PSPN analize, usmerja organizacije, da gradijo na ugotovljenih prednostih, odpravljajo slabosti, izkoriščajo priložnosti in se izogibajo nevarnostim v okolju (Kos, 2010). Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti slovenskih domov za starejše, navedene v literaturi, smo povzeli v poglavju 3.5.

Kompleksnost današnjega hitro spreminjajočega se okolja vpliva na potrebo po povezovanju, razvoju novih oblik dela in na potrebo po koreniti spremembi koncepta delovne vloge, če hočejo organizacije uresničevati svoje cilje, dosegati rezultate (Ovsenik in Ambrož, 2009, 10). »Posameznik opušča vlogo kolesca v dobro namazanem poslovnem stroju in prevzema vlogo aktivnega udeleženca v krmiljenju tega stroja« (Ovsenik in Ambrož, 2009, 10). Denison s soavtorji

ugotavlja (2012, 7), da uspešne organizacije vključujejo vse zaposlene v procese odločanja, postavljanja ciljev, oblikovanja strategij za njihovo doseganje. Tako so zaposleni bolj motivirani za njihovo uresničevanje in se fleksibilno, ustvarjalno prilagajajo spremembam v okolju s ciljem njihovega doseganja. Tudi Ovsenik in Ambrož (1999, 114) ugotavljata, da je še posebno za neprofitne organizacije, med katere uvrščamo tudi domove za starejše, pomembno, da so v strateško načrtovanje vključeni tako ustanovitelji, vodstvo, pa tudi vsi zaposleni.

Imperl ugotavlja (2014, 4), da strateškega načrtovanja v slovenskih javnih domovih praktično ni, saj se le-to prepušča državi, ki je njihova ustanoviteljica. Pri koncesionarijih pa zaradi sistemskih napak v zakonodaji strategije ne dosegajo postavljenega neprofitnega poslanstva domov za starejše.

Ključno vlogo pri strateškem načrtovanju bi morale imeti voditeljstvo organizacije (Denison in drugi, 2012, 220), katerega pomen opisujemo v nadaljevanju.

4.1.3 Voditeljstvo

Voditeljstvo organizacije je povezano z vizijo, razvojem, spremembami, intuicijo. Gre za vpliv in zmožnosti voditeljev za uresničitev načrtovanega v skladu z oblikovano vizijo, poslanstvom in strategijami, ki so usklajene s spremembami v okolju. Pri voditeljstvu gre za osebne lastnosti in ne toliko za vlogo, položaj v organizaciji (Burke, 2011, 220).

Bukovec (2009, 158) izpostavlja, da je pomembno, da imajo voditelji veliko idej in znanja, še pomembnejše je, kaj in kako to povedo naprej zaposlenim. Najpomembnejše pa je, kaj zaposleni dejansko slišijo, kako to razumejo in kako se na to odzivajo.

Burke (2011, 247–249) ugotavlja, da so kompetentni voditelji ključni za uspešnost organizacij³¹.

Voditelji se razlikujejo od klasičnih menedžerjev. Menedžerji operativno planirajo, organizirajo, koordinirajo in nadzirajo, voditelji pa ustvarjajo vizije, upravljajo s spremembami, navdihujejo zaposlene, jih motivirajo. Pri voditeljstvu gre za sposobnost vplivanja na zaposlene, na njihove vrednote, motiviranost za uresničevanje ciljev organizacije, brez stalnega nadzora nadrejenega (Burke, 2011, 251–254). Kompetentni voditelji imajo intuicijo, so čustveno inteligentni, empatični, samozavestni, nagnjeni k tveganju in aktivno poslušajo ter opazujejo dogajanje okrog sebe. Znajo postaviti jasno vizijo in k njenem uresničevanju pritegniti vse zaposlene (Burke, 2011, 255–257).

Ovsenik in Ambrož (1999, 114) vizijo opredelita kot pričakovano projekcijo negotove prihodnosti. Vizija neprofitne organizacije kaže njen potencial za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z uporabniki socialnih storitev. Z vizijo organizacije razvijamo občutek za prihodnje socialne potrebe, ki izhajajo iz pričakovanih problemov v družbenem okolju. Vizija je temelj stalnih izboljšav in je osnova za dolgoročen obstoj organizacije.

Vizije v slovenskih domovih za starejše so že nekaj let nejasne. Eden izmed problemov je, ker ustanoviteljica, slovenska država, nima jasno začrtane smeri razvoja domov za starejše, direktorji pa se zaradi toge zakonodaje zgovarjajo, da

³¹ Longitudinalna raziskava v 193 ameriških organizacijah je pokazala, da je skoraj polovico variabilnosti uspešnosti delovanja organizacij mogoče pojasniti z voditeljstvom v njih. Še posebej ključna je vloga voditeljstva v času organizacijskih sprememb (Burke, 2011, 247–249).

vizije ne morejo avtonomno postavljati. Zlasti javni domovi, katerih ustanoviteljica je država, so ovirani pri razvoju. Pri koncesionarjih je zaradi sistemskih napak prišlo do večinoma neustreznega voditeljstva v domovih, ki ne uresničuje temeljnega poslanstva neprofitnih organizacij, ampak zasleduje profitne motive (Imperl, 2014, 4). V nobeni evropski državi državni upravni organ ni ustanovitelj domov za starejše. Aktualna politika tako ne vpliva tako neposredno na njihovo delovanje kot pri nas, v Sloveniji. Imajo večjo avtonomijo in možnosti hitrejšega prilagajanja institucije spremembam v okolju (Imperl, 2014, 5).

Imperl (2014, 4) ugotavlja, da v Sloveniji obstaja problematična politika kadrovanja direktorjev in članov svetov zavodov. Direktorja imenuje svet zavoda, potrdi pa pristojno ministrstvo. Člani svetov zavodov so običajno predstavniki vladajočih političnih strank. So ljudje, ki pogosto ne poznajo vsebine dela doma in nimajo ustreznih strokovnih znanj. Pri izboru članov sveta zavoda, pa tudi direktorjev, so tako voditeljske kompetence večinoma nepomembne. Je pa od direktorja, voditeljstva doma danes praktično odvisno tako rekoč vse, saj je ustanovitelj povsem pasiven. Strokovno, socialno in osebnostno kompetenten direktor je glavni vzvod uspešnega, razvojno naravnane doma za starejše v Sloveniji.

Vsi direktorji (voditelji) v slovenskih domovih za starejše pa po B-L modelu (Burke, 2011, 214), neposredno vplivajo na organizacijsko kulturo, ki jo opredeljujemo v nadaljevanju.

4.1.4 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura vključuje norme, ki jih zaposleni sprejemajo, po njih delujejo in vrednote, v katere verjamejo. Vključuje napisana in nenapisana pravila, ki jim zaposleni sledijo (Burke, 2011, 220-221).

Ovsenik in Ambrož (1999, 118) ugotavljata, da so ravno skupne vrednote, načela, prepričanja, navade in običaji tisti, ki zaposlenim povedo, kaj je pomembno in kaj je prav, energijsko središče delovanja neprofitne organizacije.

Organizacijska kultura pogojuje delovanje vsake organizacije in njeno uspešno doseganje ciljev. Za transformacijske, korenite spremembe paradigme delovanja organizacije je ključna sprememba organizacijske kulture (Burke, 2011, 231). Tudi Connors in Smith v knjigi »Change the culture, change the game« (2011) ugotavljata, da je ravno sprememba organizacijske kulture ključna za revolucionarne spremembe delovanja organizacije.

Na zunanje okolje delovanja slovenskih domov, njihovo poslanstvo, pa tudi voditeljstvo vpliva slovenska država z zakonodajo in politiko (Imperl, 2014, 4–5). Organizacijska kultura je v slovenskih domovih za starejše tako edini izmed štirih ključnih transformacijskih elementov v B-L modelu, na katerega država oz. politika nima direktnega vpliva. Je edini element, ki je pod neposrednim vplivom direktorja in zaposlenih v domovih. Zato naslednje teoretično poglavje namenjamo opredelitvi organizacijske kulture, saj tu vidimo najpomembnejši vzvod za spremembe paradigme delovanja domov.

4.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za transformacijske, korenite spremembe organizacije in njene paradigme delovanja je ključna sprememba organizacijske kulture (Burke, 2011, 231).

Organizacijska kultura je postala predmet proučevanja številnih raziskovalcev na različnih znanstvenih področjih po letu 1927, ko je Mayo (2007) z eksperimenti v podjetju Western Electric pozornost od proučevanja pretežno tehničnih in fizičnih dejavnikov dela in človeka v organizaciji preusmerila na psihološke in socialne dejavnike učinkovitosti, kamor sodi tudi organizacijska kultura.

Različni raziskovalci organizacijsko kulturo različno opredelijo. Gilmer (1969, 60) z organizacijsko kulturo razume značilnosti organizacije, po katerih se le-ta razlikuje od drugih organizacij. Te značilnosti vplivajo na vedenje, delovanje, odzivanje zaposlenih. Hofstede (2005, 283) organizacijsko kulturo opredeli kot skupinsko programirano miselnost, »software« organizacije, ki razlikuje člane ene organizacije od članov druge organizacije.

Organizacijska kultura je značilnost organizacije in ne posameznih zaposlenih, čeprav se navzven kaže in meri s pomočjo vedenja in delovanja posameznikov, ki sestavljajo organizacijo. Jones in Bearley (1995, 11) organizacijsko kulturo označita s »psihološkim mehurčkom«, ki zajema vse aktivnosti, vedenje in delovanje članov v organizaciji. Istočasno je stranski rezultat delovanja organizacije in hkrati določa njeno učinkovitost.

Možina (1990, 50) kulturo organizacije opisuje s psihološko strukturo, kakovostjo notranjega okolja organizacije, ki je rezultat vodenja in delovanja njenih članov.

Lundberg (1991, 79) organizacijsko kulturo označi z lastnostmi: vztraja v času, se težko spreminja, je nenapisan okvir delovanja, ki ga sprejemajo zaposleni, je vir organizacijske posebnosti, ima simbolično dimenzijo, ki se kaže v jeziku in vedenju zaposlenih. Uči in prenaša se z medosebnimi stiki ter ima pomen za vse zaposlene.

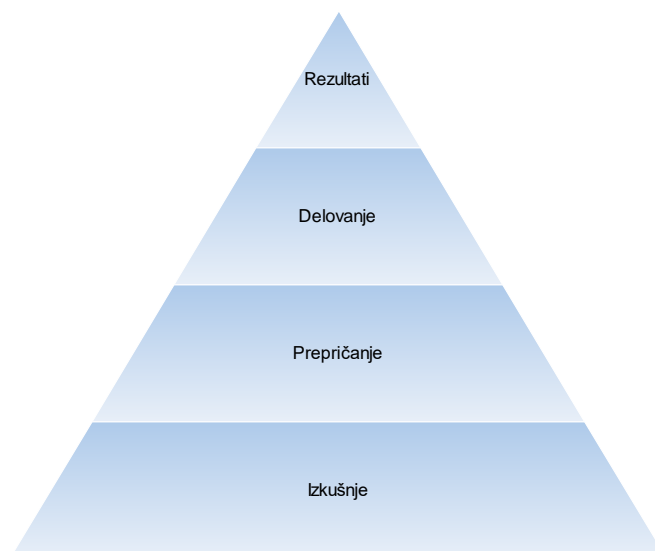
Ovsenik in Ambrož (2000, 134–135) organizacijsko kulturo opredelita kot »večplasten pojav, si ga spoznamo samo v interakciji z okoliščinami«. Ločita tri plasti, ravni organizacijske kulture: zavestna raven delovanja, raven vrednostnih usmeritev in materializirana raven delovanja.

Connors in Smith (2011, 7–11) navajata, da je organizacijska kultura način mišljenja in delovanja članov organizacije. Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo, ki vpliva na rezultate in uspešnost njenega delovanja. S piramido rezultatov prikazujeta povezanost izkušenj, prepričanj in dejanj članov organizacij z doseganjem načrtovanih ciljev organizacije. Izkušnje posameznika gradijo njegova prepričanja. Prepričanja pa vplivajo na njegovo delovanje v praksi. Posledica delovanja ljudi, pa so rezultati, ki se kažejo v doseženih ali nedoseženih ciljih. Piramido organizacijske kulture prikazujemo na Sliki 9.

Hofstede (2005, 282) ugotavlja, da so si raziskovalci organizacijske kulture enotni pri njenih sledečih značilnostih: je holistična in predstavlja več kot le enostavno vsoto osebnih kultur njenih članov, je zgodovinsko pogojena, vključuje rituale in simbole, ustvarja in ohranja se v skupini ljudi, ki sestavljajo organizacijo, je »mehka spremenljivka organizacije«, ki se težko spreminja.

Organizacijska kultura ima bistveni vpliv na rezultate delovanja vsake organizacije (Connors in Smith, 2011, 2). Ambrož in Ovsenik (2000, 157) ugotavljata, da je organizacijska kultura, »izhodišče in omejitve uspešnega poslovanja, ker je v bistvu način reševanja problemov, ki je bil uspešen v preteklosti«.

Slika 9: Piramida organizacijske kulture



Vir: Connors in Smith, 2011, 12.

Kako organizacijsko kulturo najbolje opredeliti, kako jo najbolje izmeriti, kakšne so značilnosti organizacijske kulture uspešnih organizacij, kako organizacijsko kulturo spremeniti, so še vedno aktualne raziskovalne teme. Organizacijska kultura je pomemben element paradigme vsake organizacije, tudi domov za starejše (Alalauri in Hujala, 2013, 133).

Pričakovan rezultat delovanja domov za starejše je vzpostavljanje domačega okolja bivanja, v katerem lahko stanovalci uresničujejo individualne potrebe. Pomemben rezultat uspešnega delovanja doma so zadovoljni stanovalci (Imperl, 2012, 60).

Camfield in Guillen-Royo (2010, 183) sta ugotovili visoko pozitivno korelacijo med uresničenimi potrebami uporabnikov in njihovim zadovoljstvom. Prav tako Rodriguez s kolegi (2008, 163). Zaposleni, ki delajo neposredno z uporabniki, imajo najpomembnejši vpliv na njihovo zadovoljstvo (Burke, 2011, 229).

Na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vplivajo njihovi vodje. Pomembno je, da se vodje zavedajo, da zaposleni, ki delajo neposredno z uporabniki, najbolj poznajo njihove potrebe. Zato je zelo pomembno, da so ti zaposleni vključeni v načrtovanje storitev, spreminjanje procesov, da dobivajo povratne informacije o svojem delu, saj so tako motivirani za kakovostno delo (Burke, 2011, 229).

Aydin in Ceylan (2011, 1203) sta ugotovila močno korelacijo med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter organizacijsko kulturo in usmerjenostjo zaposlenih v potrebe uporabnikov. Miller in Kalviainen ugotavljata (2013, 220–230), da obstaja tesna in pozitivna povezava med zadovoljstvom uporabnikov in zadovoljstvom zaposlenih. Bolj zadovoljni so zaposleni, bolj zadovoljni so uporabniki in obratno.

Organizacijska kultura ima statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Nayak in Barik, 2013, 47). Na zadovoljstvo zaposlenih pa poleg organizacijske kulture vpliva tudi zadovoljstvo direktorja (Skakon in drugi, 2010, 233; Lindorff in drugi, 2011, 107). Zadovoljstvo direktorja doma za starejše ima posreden vpliv na zadovoljstvo stanovalcev (Kokkonen, 2013, 164).

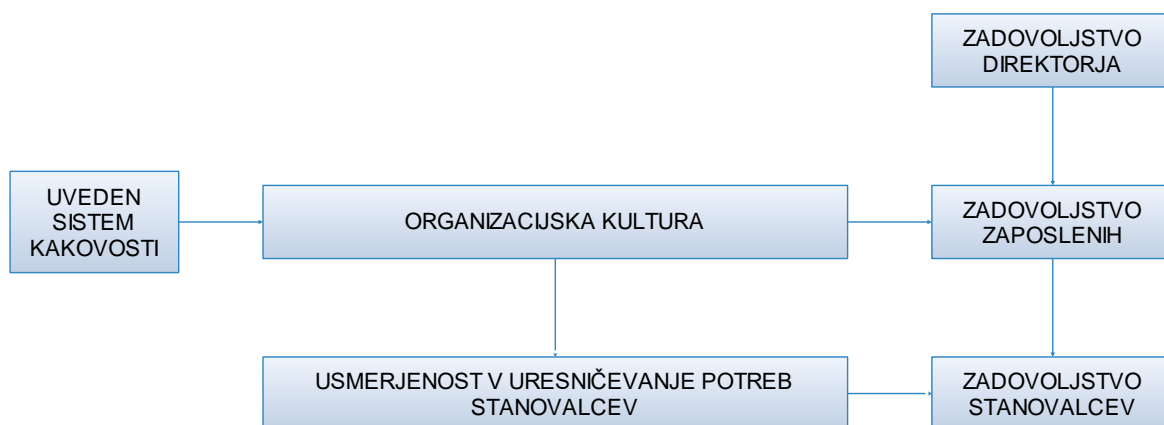
Na organizacijsko kulturo vpliva uveden sistem kakovosti (Bukovec, 2009, 164).³² Na Sliki 10 povezujemo do sedaj navedene teoretične koncepte in aplikativne modele v integriran teoretičen model, ki ga bomo dokazovali v empirični raziskavi.

Hall (2005, 188–191) ugotavlja, da se število organizacij, ki morajo zaradi sprememb v okolju za svoj obstoj spreminjati organizacijsko kulturo, stalno povečuje. Da organizacijsko kulturo lahko spremenimo, jo moramo najprej spoznati. Pomagamo si lahko z Denisonovim modelom organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012, 7–8), ki je sestavljen iz štirih dimenzij: razvojne usmerjenosti, prilagodljivosti, vključenosti in skladnosti.

V storitvenih organizacijah, kakršna je tudi dom za starejše, je za izgradnjo uspešne organizacijske kulture potrebno posebno pozornost posvetiti prav vsem zaposlenim, še posebno pa tistim, ki delajo neposredno z uporabniki storitev, v tako imenovani »prvi liniji«. Ti najbolje poznajo potrebe uporabnikov in oni so tisti, ki v pretežni meri določajo, kako bodo uresničene potrebe uporabnikov (Denison in drugi, 2012, 25).

V nadaljevanju predstavljamo vsako izmed štirih dimenzij Denisonovega modela organizacijske kulture.

Slika 10: Model povezanosti organizacijske kulture z usmerjenostjo zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov zadovoljstvom ter sistemom kakovosti



Vir: Lasten na podlagi teoretičnih izhodišč.

4.2.1 Razvojna usmerjenost

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7), da imajo uspešne organizacije jasen dolgoročni namen svojega delovanja, ki se odraža v njihovi organizacijski kulturi, vedenju vseh njenih članov. Skladno z razvojno usmeritvijo opredeljujejo organizacijske cilje, načrtujejo strategije in ustvarjajo vizijo organizacije v prihodnosti. Voditelji igrajo ključno vlogo pri opredelitvi razvojnih usmeritev. A v procesu načrtovanja je pomembno tudi sodelovanje vseh zaposlenih po sistemu »od spodaj navzgor«. Zelo pomembno je, da vsi zaposleni poznajo, razumejo in delujejo v skladu s postavljenimi razvojnimi usmeritvami organizacije.

³² Tudi raziskava o povezavi sistemov kakovosti in organizacijske kulture v 75 iranskih bolnišnicah je pokazala, da le-ta obstaja. Z uvedbo sistema kakovosti organizacijska kultura postane bolj usmerjena na uporabnika (Mosadegh Rad, 2006, 606).

Dimenzijo razvojne usmerjenosti Denison s soavtorji (2012, 8) označuje s tremi faktorji: vizijo, strateškimi usmeritvami ter cilji.

4.2.2 Vključenost

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7), da opolnomočenje vseh zaposlenih, razvoj njihovih zmožnosti in njihova vključenost v vse strateške in operative procese načrtovanja in delovanja organizacije bistveno vpliva na njeno uspešnost. Možnost vplivanja zaposlenih na postavljanje individualnih in organizacijskih ciljev ter možnost sprejemanja odločitev v organizaciji ljudi vzpodbuja k večji kreativnosti, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti. Zaposleni spoznajo neposredno povezavo med njihovim delom in uresničevanjem organizacijskih ciljev.

Tudi Ovsenik in Ambrož (2009), Bukovec (2009), Burke (2011), Connors in Smith (2011) ugotavljajo, da je v načrtovanje organizacijskih sprememb in odločanje, pomembno vključiti vse zaposlene, saj se tako poveča njihova odgovornost in motivacija za doseganje postavljenih ciljev.

Poleg tega so zaposleni s tem, ko so vključeni v načrtovanje sprememb, tudi bolj zadovoljni (Bukovec 2009; Skakon in drugi 2010).

Connors in Smith (2011, 50–51) navajata, da se polovica ameriških delavcev ne čuti vključena v načrtovanje sprememb ter odločanje v organizacijah in posledično so na delovnih mestih nezadovoljni. Vključenost zaposlenih v načrtovanje in vsakdanje odločanje v delovnem procesu je ključno, da se zaposleni čutijo odgovorne za doseganje individualnih in organizacijskih rezultatov.

Viinisalo-Heiskanen in Hujala (2013, 64) opozarjata na pomen vključenosti in sodelovanja vseh interesnih skupin doma za starejše, že od njegovega nastajanja dalje. Pomembna je vključenost uporabnikov in zaposlenih pri izbiri lokacije, arhitekturi zgradbe, opremljenosti, kot tudi pri načrtovanju življenja in dela v domu.

Ovsenik in Ambrož (2006, 161) ugotavljata, da ima birokratski, predpisovalni način organiziranja dela negativne učinke na zaposlene. Če zaposleni niso vključeni v načrtovanje delovnih ciljev, se ne želijo miselno vključevati v uresničevanje ciljev organizacije. »Človeški viri so investicija, zato je potrebno skrbeti zanje« (Ovsenik in Ambrož, 2006, 152).

Dimenzijo vključenosti Denison s soavtorji (2012, 8) označuje s tremi značilnostmi: opolnomočenjem, timsko usmerjenostjo in razvojem zmožnosti zaposlenih.

4.2.3 Skladnost

Ovsenik in Ambrož (1999, 118) ugotavljata, da »skupnih vrednot ni mogoče vsiliti članom organizacije, ker le-ti sledijo lastnim vrednotam, za katere ni nujno, da so skladne s skupnimi«. Zato je pomembno, da vodstvo organizacije najde način, da se doseže strinjanje zaposlenih o temeljnih organizacijskih vrednotah.

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7–9), da je organizacija uspešnejša, če v njej obstaja skladnost med dogovorjenimi osrednjimi vrednotami in koordiniranim delovanjem vodstva z vsemi zaposlenimi v vsakdanji delovni praksi. Da vsi člani organizacije, v vsakem trenutku vedo, kaj je prav in kaj ne, se s tem strinjajo, čeravno ni vse to formalno napisano. Govorimo lahko o vzpostavitvi in spoštovanju psiholoških pogojev.

Rousseau (1995, 9) psihološko pogodbo opredeli kot, »individualna prepričanja, ki so preoblikovana z organizacijskimi ter pomenijo menjalno strinjanje med zaposlenimi in organizacijo«. Ta prepričanja so visoko subjektivna, nanje pa vplivajo individualne paradigme zaposlenih (Rousseau, 2001, 523). Gre za pričakovanja o odgovornosti, ki jo imajo drug do drugega, ki presegajo formalno pogodbo o zaposlitvi (Zhao in drugi, 2007, 649). V času hitrih sprememb je močna psihološka pogodba med vodstvom in zaposlenimi še posebno pomembna.

»Ustvarjalnost je tudi v Sloveniji, v današnjih razmerah finančne, gospodarske in družbene krize vse bolj v ospredju kot najbolj obetavna osnova v strategiji preživetja« (Mlinar, 2013, 13).

Connors in Smith ugotavljata (2011, 21–23), da je ustvarjalnost nujna za uspešno delovanje organizacij. Vsak zaposlen bi moral ustvarjalno reševati probleme na poti do načrtovanih ciljev, se fleksibilno, hitro, samoiniciativno odzivati na spremembe. Se čutiti soodgovornega za rezultate. Se čutiti potrebnega, pomembnega za uspešno doseganje ciljev. S tem pa tudi zadovoljnega, ko so le-ti doseženi. Dejanja zaposlenih v uspešnih podjetjih, ne izvirajo iz ukazov nadrejenih, formalnih zapisov delovnih nalog v pogodbi o zaposlitvi, niti ni vzvod za njih strah pred sankcijami, kaznovanjem. To delajo, ker so njihove izkušnje in prepričanja usklajena z organizacijskimi. Zaposleni imajo psihološke pogodbe z organizacijo takšne, da jih vodijo v dejanja, s katerimi dosegajo načrtovane organizacijske cilje.

Dimenzijo skladnosti Denison s soavtorji (2012, 7–9) opiše s tremi značilnostmi: osrednjimi vrednotami, strinjanjem, koordinacijo in integracijo.

4.2.4 Prilagodljivost

Denison s soavtorju ugotavlja (2012, 7), da je potrebna v današnjem hitro spreminjajočem se okolju velika prilagodljivost in fleksibilnost organizacij. To pa je mogoče doseči le s fleksibilnim delovanjem njenih članov, zaposlenih.

Podjed (2006, 585) navaja, da je fleksibilnost ena ključnih značilnosti organizacijske kulture uspešnih postmodernih organizacij. Za obstoj in uspešno menedžiranje organizacij danes je ključen prenos odgovornosti z menedžerjev na posameznika, kar aktivira samoorganizacijo posameznih enot znotraj organizacije.

Po Kantovem (2003, 26) kategoričnem imperativu: »Deluj tako, da lahko velja maksima tvoje volje vselej hkrati kot načelo obče zakonodaje!«, se vsak posameznik usmerja k maksimiranju njegovih koristi in koristi celotne organizacije. Schwartz (1995, 219) razlaga, da imamo ljudje družbeni čut, ki nas »vodi k izvršitvi tistega, kar mora biti storjeno«.

Tudi Vihma (2013, 45) ugotavlja, da je ključen dejavnik, ki prispeva k domačem vzdušju v domu za starejše in h kakovosti življenja starejših v njem, fleksibilen odnos zaposlenih do stanovalcev. Zaveda se, da je domačnost institucije velikokrat v nasprotju z zakonodajo ter pravilniki, ki regulirajo delovanje institucije in da so omejitve v finančnih sredstvih. A odnos zaposlenih do stanovalcev, ki je fleksibilen, lahko v marsičem preseže te omejitve in ustvarja domače vzdušje v instituciji.

Rissanen (2013, 28) med najpomembnejšimi faktorji za kakovostno, domačo oskrbo starejših navaja odnos zaposlenih do njih. Pomembno je, da se ne da vsa pozornost le na izvrševanje predpisov in varnost, ampak se tudi tvega, če si

uporabnik nekaj želi, potrebuje. Marsikatera aktivnost, ki si jo stanovalec želi opravljati, je v neskladju z varnostnimi predpisi doma, zakonodajo, zato je fleksibilnost zaposlenih še kako pomembna.

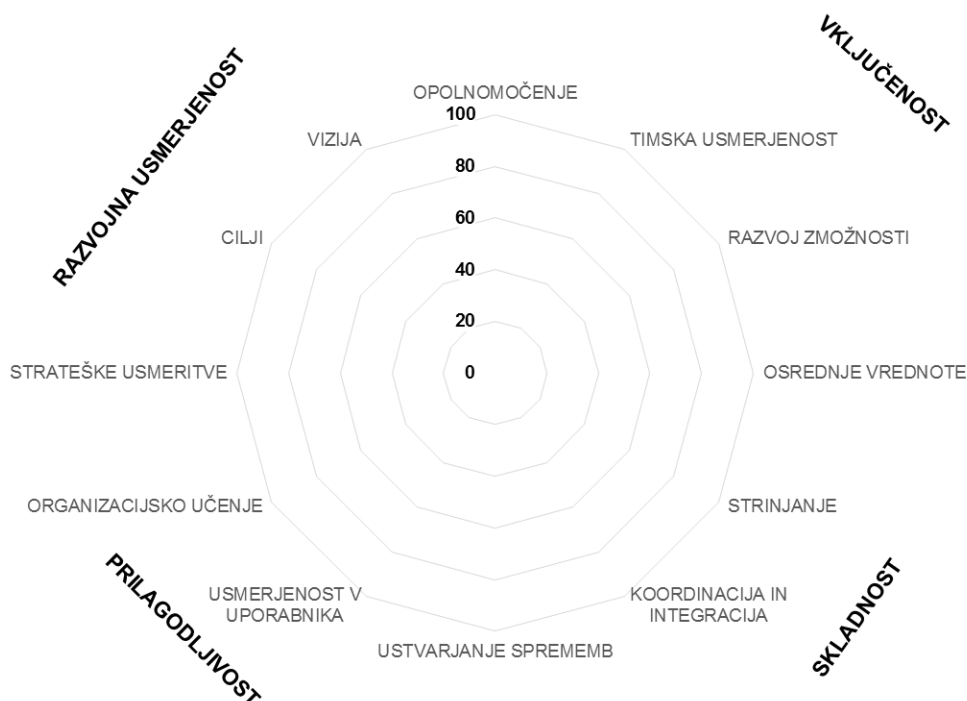
Dimenzija prilagodljivost je v Denisonovem modelu organizacijske kulture opredeljena s tremi značilnostmi (Denison in drugi, 2012, 7): ustvarjanjem sprememb, usmerjenostjo v uporabnika in organizacijskim učenjem. Denisonov model organizacijske kulture prikazujemo na Sliki 11.

Organizacija je uspešnejša in bolje uresničuje potrebe svojih uporabnikov ter kupcev, če so njene razvojne usmeritve jasne vsem zaposlenim če je v njej zagotovljeno skladno uresničevanja osrednjih vrednot, so zaposleni v njej fleksibilni in vključeni (Denison in drugi, 2012, 2).

Na podlagi zgornje trditve lahko model na Sliki 10 dopolnimo z dimenzijami organizacijske kulture po Denisonu.

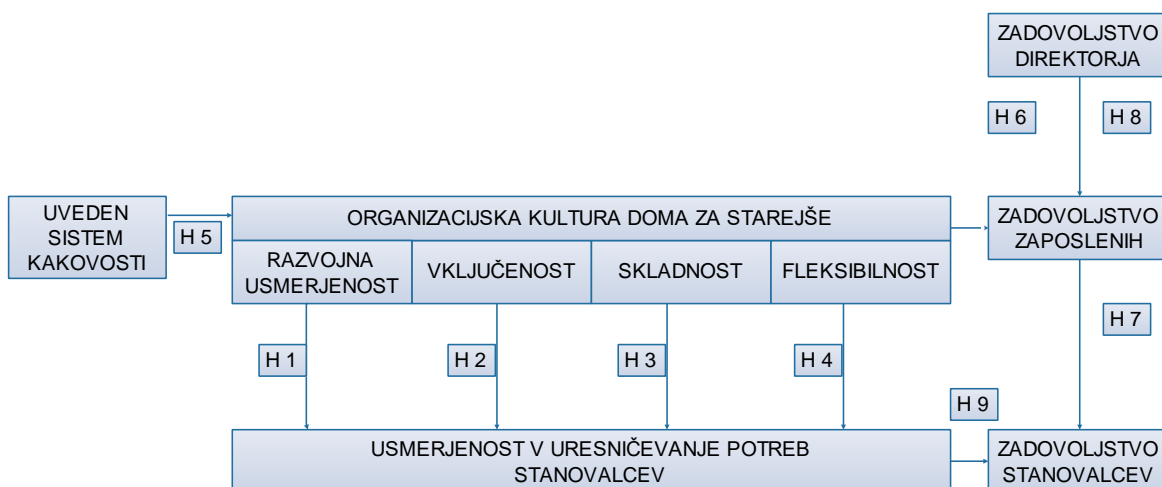
Teoretični model s hipotezami bomo dokazovali v tretji fazi empirične raziskave. Pred empiričnim delom doktorske disertacije si bomo pogledali še ključne poudarke procesa uspešnega uvajanja in obvladovanja organizacijskih sprememb ter spoznali sistem kakovosti, ki danes prevladuje v slovenskih domovih za starejše, E-Qalin. Uveden sistem kakovosti po raziskavah vpliva na organizacijsko kulturo (Mosadegh Rad, 2006, 606; Bukovec, 2009, 160).

Slika 11: Denisonov model organizacijske kulture



Vir: Denison in drugi, 2012, 8.

Slika 12: Dopolnjen teoretičen model raziskave z dimenzijami organizacijske kulture in hipotezami



Vir: Lasten na podlagi teoretičnih izhodišč.

4.3 PROCES UVAJANJA IN OBVLADOVANJA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

Bukovec ugotavlja (2009, 75), da sta dinamika in trend sprememb v okolju hitrejši od odzivov organizacij na te spremembe. Organizacije tako ne izkoriščajo dovolj priložnosti in se ne umikajo nevarnostim, ki jim pretijo v današnjem turbulentnem okolju. Ključ do večje odzivnosti organizacij na dogajanje v okolju je proaktivno delovanje vseh zaposlenih, njihovo opolnomočenje, stalen osebni razvoj, vseživljenjsko učenje. Pomembno je stalno zavedanje in osmišljanje samega sebe. Le tako lahko proces spreminjanja organizacije, ki izhaja iz zunanjega okolja, izvedemo učinkovito in uspešno, kar se kaže v kakovosti opravljenih storitev in posledično kakovosti življenja.

Ovsenik in Ambrož (2006, 45) navajata, da je »spreminjanje stabilnih sistemov težaven in nepredvidljiv proces, ki lahko doživi neuspeh. Spremenimo jih lahko, če se soočijo z okoliščinami, ki neposredno ogrožajo njihov obstoj«.

Connors in Smith (2011, 53) navajata tri vrste organizacijskih sprememb:

1. začasne (spremembe, pri katerih se organizacijski rezultati samo za določen čas spremenijo, nato se vrnejo na prejšnji nivo);
2. transakcijske (manjše, postopne, a trajne spremembe izboljšanja obstoječih rezultatov);
3. transformacijske (revolucionarne spremembe, ki zahtevajo spremembo mišljenja in delovanja zaposlenih, ker želimo dosežati drugačne rezultate).

Burke (2011, 22, 23) razlikuje med revolucionarnimi in evolucijskimi spremembami, nekontinuiranimi in kontinuiranimi, epizodičnimi in tekočimi, transformacijskimi in transakcijskimi, strateškimi in operativnimi ter totalnimi in lokalnimi spremembami. V osnovi pa razlikuje med revolucionarnimi ali transformacijskimi spremembami in evolucijskimi, transakcijskimi ali kontinuiranimi spremembami.

Bukovec (2009, 75, 76) prepoznava dve osnovni vrsti sprememb, ki zahtevata različna pristopa, oba pa temeljita na učenju in ustvarjalnosti. Transakcijske oziroma postopne spremembe se nanašajo na tekoče odzivanje organizacije na evolucijske spremembe v zunanjem okolju ter pomenijo stalne izboljšave obstoječih pristopov. Transformacijske spremembe pa pomenijo enkratni odziv na veliko spremembo v zunanjem okolju in pomenijo korenito spremembo obstoječih pristopov, doseganje ne le boljših, ampak drugačnih rezultatov.

Connors in Smith (2011, 13) navajata, da številne raziskave kažejo, da je za trajno doseganje drugačnih rezultatov delovanja organizacije ključna sprememba organizacijske kulture sprememba mišljenja in delovanja vseh zaposlenih. S spremembo organizacijske kulture, spremenimo organizacijsko »igro«, vzorce delovanja, njeno paradigmo. Pomembno se je zavedati, da so voditelji oz. vodstveni tim glavni vzvod za spremembe organizacijske kulture. Pomemben je njihov zgled. Poleg tega Connors in Smith navajata (2011, 17), da je pomembno pri spremembi organizacijske kulture vključiti čisto vse člane organizacije. Spremeniti je potrebno način njihovega mišljenja in delovanja od prvega do zadnjega. Zaposlene je potrebno pripraviti do tega, da se čutijo odgovorne za dosežene rezultate v organizaciji, da mislijo in delajo v skladu skupaj načrtovanimi strateškimi usmeritvami.

Ovsenik in Ambrož (2006, 33) opozarjata, da moramo pri procesu spreminjanja sprejeti dejstvo, da se bodo člani organizacije spremembam uprli. Bukovec (2009, 152) ugotavlja, da je potrebno pri uvajanju sprememb v organizacijo zaposlenim dati čas, odgovornost in sredstva za uresničevanje sprememb. Za uspešno obvladovanje sprememb je bistvena inovativnost, profesionalnost, povezovanje in sodelovanje. Trajne spremembe zahtevajo od ljudi spremembo njihovih paradigem, ki vključujejo njihove izkušnje, prepričanja, vrednote, na katere pa voditelji nimajo neposrednega vpliva. Zato je sprememba organizacijske kulture dolgotrajen proces in ne nek enkratni dogodek.

Bukovec navaja (2009, 77, 78), da so raziskovalci obvladovanja sprememb ugotovili podobnosti med virusno in socialno epidemijo. Obe epidemiji se pojavita, ko je »okužena« kritična masa ljudi. Pri virusni epidemiji večina ljudi zboli, pri socialni pa spremeni svoje mišljenje, ki povzroči drugačno delovanje družbe, organizacij.

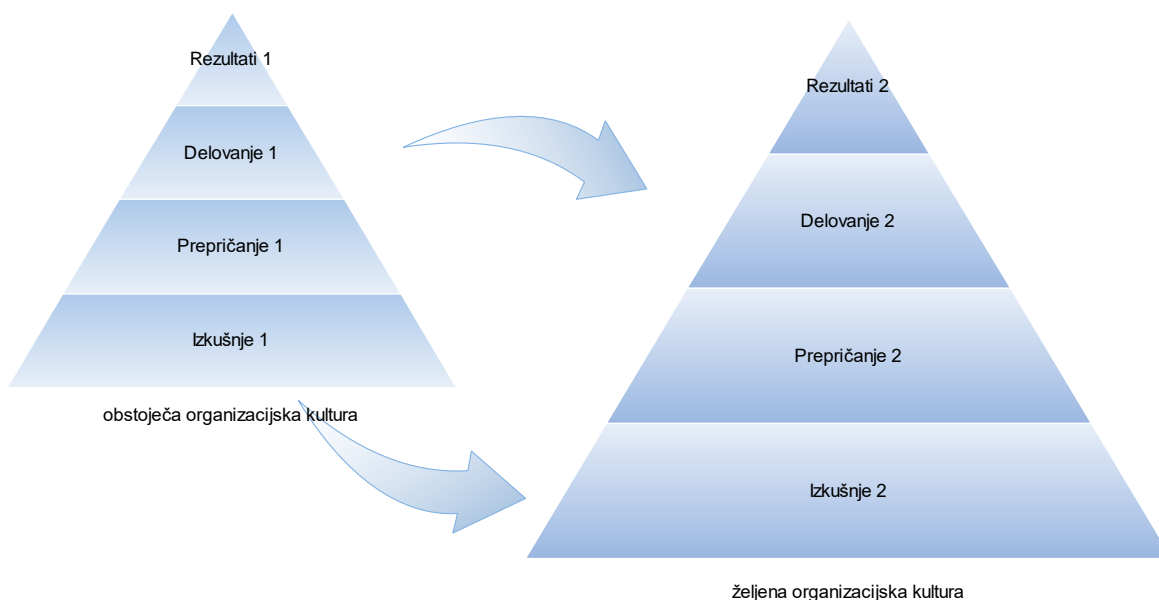
Connors in Smith (2011, 24, 25) ugotavljata, da je pri procesu uvajanja in obvladovanja organizacijskih sprememb potrebno upoštevati obstoječo organizacijsko kulturo in jo preko spreminjanja izkušenj, prepričanj in delovanja zaposlenih spremeniti v takšno, ki bo omogočala dosegati spremenjene rezultate, kar prikazujemo na Sliki 13.

Avtorja opozarjata (2011, 26), da je ključna napaka voditeljev pri procesih organizacijskih sprememb, da se osredotočajo le na način delovanja zaposlenih, ne pa na način njihovega razmišljanja. Izkušnje in prepričanja zaposlenih se v tem procesu pogosto zanemarijo. Tako nikoli ne more priti do trajnih, uspešnih sprememb organizacijske kulture, ki bi podpirale uresničevanje spremenjenih strateških usmeritev. Lahko pride le do ubogljivosti zaposlenih, ne pa do odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti, pride do napredka, a le začasnega, ne pa dolgoročnega razvoja v smeri zelenih rezultatov.

Bukovec poudarja (2009, 133), da prihodnost človeštva pripada posamezniku. Za obvladovanje hitrih, kompleksnih sprememb, ki prinašajo vedno nove izzive in

probleme je potreben »um« prav vsakega posameznika. Znanje, vseživljenjsko učenje, ustvarjalnost, inovativnost posameznika sta pogoj za osebni, organizacijski in civilizacijski razvoj.

Slika 13: Sprememba organizacijske kulture in rezultatov organizacije



Vir: Connors in Smith, 2011, 24.

Connors in Smith (2011, 196) ugotavljata, da je pomembno, da vodje zaposlene dobro pripravijo na spremembe. Jih vključijo v proces že od vsega začetka. Vedeti je potrebno, kaj želimo spremeniti, kaj je želen rezultat sprememb. Proces sprememb je potrebno stalno spremljati. Voditelji naj ohranjajo poštenost v njem in vzpodbujajo maksimalno vključenost in kreativnost zaposlenih.

Burke (2011, 296) razdeli proces uvajanja in obvladovanja organizacijskih sprememb v štiri faze s podfazami: pripravljalna faza, faza uvedbe spremembe, faza po uvedbi spremembe, dolgoročna pozitivna naravnost na spremembe. Opisujemo jih v nadaljevanju.

4.3.1 Pripravljalna faza

V pripravljalni fazi je ključna opredelitev rezultatov delovanja, ki jih hočemo doseči s spremembo. Nejasno opredeljeni rezultati so pogosta težava v organizacijah, ki želijo spremeniti svoje delovanje. Potrebno je jasno, merljivo definirati načrtovane rezultate na organizacijskem in individualnem nivoju ter že v proces načrtovanja vključiti vse zaposlene, predstaviti skupaj dogovorjen načrt rezultatov in ustvariti odgovornost pri vseh zaposlenih za njegovo doseganje (Connors in Smith, 2011, 31–48).

Burke (2011, 271–282) ugotavlja, da je za pripravljalno fazo na spremembe pomemben jasn voditeljev pogled na spremembe, zbiranje informacij iz zunanjega okolja, ustvarjanje potrebe po spremembi med zaposlenimi, zagotavljanje jasne vizije in smeri spremembe.

Za uspešno uvajanje in obvladovanje sprememb je že od vsega začetka procesa bistven dostop do informacij za vse zaposlene. Dobra informiranost zaposlenih v

organizaciji motivira za spremembe in razvoj (Connors in Smith nadalje navajata, 2011, 86).

4.3.2 Faza uvajanja sprememb

Fazo uvajanja spremembe Burke (2011, 282) razdeli na tri podfaze: komunikacija z zaposlenimi o potrebnih spremembah, vzpodbujanje ključnih aktivnosti za spremembe in obvladovanje upora zaposlenih.

Vodstvo mora s prepričljivo komunikacijo in pozitivno energijo ter entuzijazmom zagotoviti predanost vseh zaposlenih spremembi. Potrebno je zagotoviti stalno komunikacijo z zaposlenimi (Burke, 2011, 282)

Connors in Smith (2011, 58–61) navajata, da je v fazi uvajanja sprememb potrebno dobro opredeliti želene in neželene aktivnosti zaposlenih. Zaposleni morajo vedeti, katere aktivnosti morajo prenehati izvajati, če hočemo doseči spremembe v rezultatih. Morajo poznati aktivnosti, ki jih je potrebo na novo izvajati in aktivnosti, ki jih izvajamo že sedaj in s katerimi lahko nadaljujemo. Če so rezultati jasno opredeljeni, bodo zaposleni sami našli odgovore na vprašanje, s katerimi aktivnostmi nadaljevati, katere opustiti in s katerimi na novo začeti.

Ovsenik in Ambrož (2000, 132) ugotavljata, da spreminjanje organizacijske kulture v organizacijo prinaša negotovost in tveganje. »Spreminjajo se skupne paradigme, ki so vsebina skupne identitete organizacije in pripadnosti njenih članov organizaciji«. Zato je bistveno, da so zaposleni vseskozi vključeni v proces sprememb. Ovsenik in Ambrož (2006, 159) kot enega izmed ključnih razlogov za odpor do sprememb navajata izključenost zaposlenih iz procesa načrtovanja sprememb.

Bukovec (2009, 91) ugotavlja, da morajo zaposleni sami spoznati in verjeti, da nadaljevanje obstoječega načina delovanja ni smiselno, koristno za organizacijo, pa tudi za njih kot njenega člana ne. Vodstvo lahko upore zaposlenih blaži z dobrim poznavanjem posameznih zaposlenih, njihovo vključenostjo v proces sprememb, stalnim informiranjem in timskim pristopom reševanja problemov.

Dirnberger-Puchner (2014, 8–10) ugotavlja, da je pri procesu uvajanja sprememb pomembno pravočasno prepoznati upor zaposlenih. Identificirati je potrebno vrsto upora in ga ustrezno obvladati. Loči tri vrste upora zaposlenih in ustrezno reagiranje vodstva nanje:

1. racionalni upor nastane, ker zaposleni ne razumejo, zakaj se sprememba v organizacijo sploh uvaja. Upor obvladamo, če zaposlene bolje informiramo, razložimo razloge in učinke načrtovanih sprememb. Da ljudje v njih vidijo smisel. Pojasniti je potrebno, zakaj so spremembe nujne za nadaljnje delovanje organizacije in posameznega zaposlenega v njej.
2. Čustveni upor nastane zaradi strahu zaposlenih pred spremembami. Ljudje smo bitja navade in večina želi živeti v coni udobja, stalnosti. Nobene spremembe ni moč uvesti brez čustvenega upora. Vodje morajo usmerjati tudi čustvene procese zaposlenih. Potrebno je ustvarjati pogoje, da zaposleni spregovorijo o svojih strahovih, stiskah, čustvih in pri tem dobijo oporo v vodstvu, strokovnjakih, ki jim pomagajo pri opolnomočenju, usposabljanju, osebni rasti, pridobivanju samozavesti.
3. Politični upor nastane zaradi izgube moči in vpliva posameznih zaposlenih po spremembi. Ta upor vodje najtežje obvladujejo, saj je izguba dosedanjih privilegijev zaposlenih za njih boleča, ne glede na kakovost informiranja in

podporo vodstva zaposlenim pri spremembi. Je pa vsekakor tudi pri političnem uporih bistvena komunikacija z uporniki. V primeru, da upor ne preneha, je za uspešno obvladovanje sprememb nujno, da politični uporniki organizacijo zapustijo.

Ule navaja (1998, 194), da je pri sprejemanju sprememb paradigme pri članih organizacij običajno veliko psiholoških odporov do novega. Prodiranje novih paradigem, ki spodrinjajo stare, je težavno. Pomembno je, da novosti sprejmejo »avtoritete« na posameznih področjih delovanja.

4.3.3 Faza po uvedbi sprememb

Začetna uspešna uvedba organizacijske spremembe lahko kasneje, po uvedbi, propade zaradi notranjih dejavnikov v organizaciji, ki se pojavijo zlasti v povezavi z nesposobnostjo vodstva za pridobitev predanosti zaposlenih spremembi in nato njenega zadržanja na dolgi rok (Greenwood in Hinings, 1996, 1022–1024).

Burke (2011, 285–291) ugotavlja, da je v fazi po uvedbi sprememb bistveno spremljanje učinkov sprememb na vseh nivojih organizacije, ohranjanje potrpežljivosti, vzpodbujanje vztrajnosti, entuzijazma, opolnomočenja zaposlenih in ponavljanje sporočila o smislu in bistvu uvedenih organizacijskih sprememb.

Connors in Smith (2011, 67–75) ugotavljata, da je za ohranjanje uvedenih sprememb pomembno opredeliti in vpeljati prepričanja, ki trajno vplivajo na zelene, spremenjene aktivnosti zaposlenih. Potrebno je doseči spremembo prepričanj zaposlenih o tem, kako je potrebno vsakodnevno delovati. Spremeniti je potrebno njihovo mišljenje. Le tako bodo njihove spremenjene aktivnosti obstale tudi dolgoročno po uvedbi spremembe oziroma dokler ne bodo potrebne nove spremembe.

4.3.4 Dolgoročna pozitivna naravnost na spremembe

Za dolgoročno pozitivno naravnost na spremembe je pomembno (Burke, 2011, 291–295), da se vodstvo in vsi zaposleni zavedajo nelinearnosti procesa sprememb, vzpostavijo sistem stalnega spremljanja uspešnosti delovanja organizacije in sprememb v okolju, skrbijo za prihod novih, entuzijastičnih sodelavcev z novimi znanji, izboljšujejo svoje zmožnosti, dajejo nove ideje in uvajajo vedno nove spremembe za izkoriščanje priložnosti v okolju oziroma izogibanje nevarnostim v njem.

Voditelji morajo ustvariti izkušnje, ki bodo prepričale zaposlene v spremembe njihovih prepričanj o spremembah in bodo začeli razmišljati drugače o njihovem vsakdanjem delu in nato tudi delovati drugače – da bodo postali čim bolj naklonjeni spremembam. S tem se bo trajno spremenila organizacijska kultura v smeri večje prilagodljivosti spremembam v okolju. Ključno je, da so voditelji vseskozi zgled zelenega, spremenjenega delovanja in mišljenja zaposlenim (Connors in Smith, 2011, 89–106).

Connors in Smith nadalje ugotavljata (2011, 154–172), da je za uspešen proces uvajanja in obvladovanja organizacijskih sprememb ključno kompetentno vodenje z dobrim komuniciranjem, dajanjem povratnih informacij, aktivnim poslušanjem, spremljanjem procesa uresničevanja sprememb. Ključno je, da vsi zaposleni sprejmejo odgovornost za rezultate sprememb.

Ovsenik in Ambrož (2006, 34) ugotavljata, da dolgoročno preživijo le organizacije in sistemi, ki so vedno na robu dinamičnega ravnotežja. »Delovanje dinamičnih sistemov ni mogoče v popolnosti načrtovati in predvideti. Kljub temu je vsaj delno mogoče napovedati njihovo delovanje v prihodnosti«.

Connors in Smith (2011, 57) navajata sedem neučinkovitih praks spreminjanja organizacijske kulture: razdelitev organizacijskih vrednot ter strateških usmeritev zaposlenim, v pripravo katerih niso bili vključeni; sprememba organizacijske strukture, reorganizacija; novo zaposlovanje, odpuščanje zaposlenih; sprememba sistema nagrajevanja; ustanovitev tima za spremembe, ki deluje izolirano in ne vključuje ostalih zaposlenih; promocija samo določenih zaposlenih, sprememba politike v organizaciji.

Bukovec (2009, 92) ugotavlja, da je za uspešno uvajanje organizacijskih sprememb pomembno verodostojno in odločno vodstvo, ki zagotavlja sledenje zaposlenih. Bukovec nadalje ugotavlja (2009, 111), da se morajo vodje vseskozi zavedati odločilne pomembnosti svojega vpliva za zagotovitev organizacijskega razvoja. Voditelje, ki so sposobni uspešno spremeniti in obdržati novo organizacijsko kulturo je težko najti (2011, 213).

Ovsenik in Ambrož (2006, 136–137) navajata, da imajo vodje za uspešno uvajanje in obvladovanje organizacijskih sprememb v današnjem turbulentnem okolju štiri ključne naloge:

- narediti preusmeritev iz racionalnega tipa vodje, ki nadzira le podrobno predpisane delovne naloge in vzpodbuja njihovo dosledno izpolnjevanje. To je škodljivo za samoiniciativnost, ustvarjalnost zaposlenih.
- Doseči zavezništvo z zaposlenimi, partnerski odnos, v katerem je ključno medsebojno spoštovanje, postavljanje skupnih, pravih prioritet, gradnja zaupanja. Pomembno je avtonomno vedenje vseh zaposlenih, za izkoriščanje njihovih potencialov, ustvarjalnosti.
- Vzpostaviti humano naravo vodenja, ki podpira proces nenehnega učenja, samospoznavanja in samorazvoja vseh zaposlenih.
- Vzpodbujati zaposlene k vključenosti, dajanju različnih pogledov na doseganje organizacijskih in individualnih ciljev. Zaposleni se morajo čutiti odgovorne za razvoj, za dosežene cilje. To pa lahko dosežemo le z njihovo vključenostjo v procese načrtovanja, uresničevanja in spreminjanja.

Uspešna uvedba in vodenje evropskega sistema kakovosti E-Qalin zahteva kompetentno voditeljstvo v organizaciji in vključenost vseh članov organizacije v načrtovanje, uresničevanje in spreminjanje, izboljševanje procesov ter rezultatov delovanja organizacije (FIRIS-IMERL, 2014a).

Glavne značilnosti sistema kakovosti E-QALIN, njegovo desetletno zgodovino razvoja in razširjenost uporabe na področju domov za starejše v Sloveniji opisujemo v nadaljevanju. Na sistem kakovosti E-Qalin smo se osredotočili, ker je prevladujoč model kakovosti v praksi slovenskih domov za starejše.

4.4 SISTEM CELOVITEGA VODENJA KAKOVOSTI, ODLIČNOSTI

Evropska vizija kakovosti (EOQ, 2000, 16) poudarja pomen celovitega vodenja kakovosti, odličnosti (TQM – Total Quality Management) za učinkovito proizvodnjo izdelkov, opravljanje storitev, izboljšanje kakovosti življenja ljudi, stalno

vzpodbujanje zavesti o potrebah uporabnikov ter izboljševanje sodelovanja in kompetenc zaposlenih.

Kern Pipan in Leon (2011, 1) na osnovi številnih raziskav po svetu ugotavljata, da se glavni učinki uvedenih sistemov odličnosti v organizacije odražajo v »poudarjeni odgovornosti voditeljev za svoje odločitve, spodbujanju inovativnosti, odprti organizacijski kulturi, uravnoteženem razvoju in trajnostni prihodnosti.«

Bukovec ugotavlja (2009, 160–162), da je kakovost »močan koncept, ker v boju za odličnost v vseh oblikah dela povezuje neutruden inženiring s koncepti vrednot, vrednosti in človeškega zadovoljstva«. Kakovost je vrednota, ki pomeni stalno izboljševanje. Danes poznamo različne sisteme vodenja kakovosti, ki jih v svoje delovanje lahko uvedejo organizacije. Bukovec (2009, 162–195) jih navaja in opisuje šest: model odličnosti EFQM, Standard ISO 9001, 20 ključev, BSC (Balanced Scorecard), Six Sigma in BPR (BusinessProces Reengineering).

Koc (2011, 213–214) je ugotovil pozitiven vpliv sistema kakovosti na uspešnost organizacije in organizacijske kulture. Ugotovil je statistično značilne pozitivne vplive uvedenih sistemov kakovosti v majhnih in srednje velikih podjetjih v Istanbulu, na njihovo uspešnost in večjo usmerjenost v potrebe kupcev.

Tudi raziskava o povezavi sistemov kakovosti in organizacijske kulture v 75 iranskih bolnišnicah je pokazala, da z uvedbo sistema kakovosti organizacijska kultura bolnišnice postane bolj usmerjena na potrebe uporabnika (Mosadegh Rad, 2006, 606).

O koristih in pozitivnih učinkih uporabe modelov kakovosti in odličnosti na uspešnost delovanja organizacij, na njihovo h kupcu oz. uporabniku izdelkov in storitev usmerjeno organizacijsko kulturo je bila opravljena še vrsta znanstvenih raziskav po svetu (Kern Pipan in Leon, 2011, 1–4).³³

Pipan in Leon ugotavljata (2013, 1), da številne raziskave in primeri dobrih praks iz tujine in Slovenije kažejo, »da večletna sistematična uporaba poslovne odličnosti daje pozitivne učinke tako na mikroorganizacijski ravni kot tudi na makroekonomski ravni države kot celote«.

Bukovec (2009, 164) ugotavlja, da je sistem vodenja kakovosti in odličnosti neločljivo povezan s procesom uvajanja in obvladovanja organizacijskih sprememb. Ustrezno uveden sistem kakovosti vpliva na uspešnejše obvladovanje organizacijskih sprememb, spremembo organizacijske kulture in paradigme.

³³ Vinod Singhal in Kevin Hendricks sta v raziskavi v ZDA leta 2000 prišla do dokaza, da uspešno izvajanje načel celovitega vodenja odličnosti značilno vpliva na uspešnost podjetij. Pet let sta proučevala več kot 600 prejemnikov nagrade za kakovost. Vsi prejemniki so dosegli statistično značilno izboljšanje cene delnice, dobička, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, pa tudi števila zaposlenih in rasti premoženja. Louise Boulter je v svoji raziskavi leta 2005 prišla do podobnih ugotovitev v evropskih podjetjih. 120 nagrajencev kakovosti in odličnosti, vključenih v njeno raziskavo, je dosegalo občutno boljše poslovne rezultate od kontrolne skupine, ki celovitega vodenja odličnosti ni imela. Robin Mann in Nigel Grigg sta v svoji raziskavi, ki je spremljala zmagovlance odličnosti v Novi Zelandiji od leta 1990 do 2003 ugotovila podobne rezultate. Tudi v Sloveniji je znanstvena raziskava iz leta 2007 pokazala, da podjetja, ki so uporabniki sistemov odličnosti, dosegajo boljše rezultate v finančnih rezultatih, številu evidentiranih predlogov za izboljšave, pa tudi pri materialnem, še bolj pa nematerialnem nagrajevanju zaposlenih. Podjetja, ki imajo uveden model odličnosti, imajo značilno boljše sodelovanje s strokovnimi inštitucijami, univerzami in ostalimi organizacijami pri prenosu znanja in dobrih praks (Kern Pipan in Leon, 2011, 1–4).

Ključno vlogo pri teh procesih odigrajo vsi zaposleni, ki s svojo ustvarjalnostjo, znanjem in sposobnostmi učenja vplivajo na razvoj organizacije. Stalne spremembe v okolju nudijo vedno nove priložnosti, ki pa jih lahko izkoristijo le tisti, ki stalno skrbijo za svoj razvoj z novimi znanji, metodami učenja. Učenje je potrebno sprejeti kot vseživljenjski proces, če hočemo postati usmerjevalci sprememb in se proaktivno odzivati na stalne, turbulentne spremembe v okolju.

Spencer-Matthewseva (2001, 57) ugotavlja, da je uvedba sistema kakovosti uspešna le, če ni samo tehnično, papirnato zasnovana, ampak ima za posledico spremembo organizacijske kulture, dejanskega življenja in delovanja ljudi v organizaciji. Gre za ponotranjenje kakovosti. Dobro usposobljeno in motivirano osebje ključno vpliva na kakovost storitve.

Ovsenik in Ambrož (2000, 76) opozarjata, da se vodstva številnih organizacij, ki vpeljujejo sisteme kakovosti in standarde srečujejo s problemom birokratskih postopkov. Pozitivne učinke standardov kakovosti na transparentnost in red ogroža nevarnost birokracije, ki zmanjšuje prilagojenost organizacije turbulentnim spremembam v okolju. Poleg tega Ovsenik in Ambrož (2006, 105) ugotavljata, da kakovost kot vrednota zaposlenih ni statistično značilno povezana s pogoji dela. Tako sklepata, da je dejansko kakovostno delo zaposlenih bolj kot z delovnimi pogoji, urejenostjo delovnega mesta, pregledno dokumentacijo in internimi predpisi, merjenjem rezultatov, na čemer temeljijo ISO standardi, povezano z internimi motivi in zmožnostmi posameznika. V slovenskih domovih za starejše, je danes prevladujoč sistem kakovosti E-Qalin. Njegov razvoj, ključne cilje modela, značilnosti in prednosti, opisujemo v nadaljevanju.

4.4.1 Razvoj in ključni cilji sistema kakovosti E-Qalin

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

Leta 2008 je bila na Dunaju ustanovljena organizacija E-QALIN Gmbh z namenom nadaljnjega razvoja modela E-Qalin³⁴. Prve zunanje certifikacije sistema kakovosti v slovenskih socialnovarstvenih organizacijah so bile realizirane ob zaključku leta 2011 (Imperl T., 2014,16).

Devet slovenskih domov je v zadnjih treh letih pridobilo certifikat ali potrdilo kakovosti E-QALIN, 25 domov sistem uvaja, 5 jih je uvajanje sistema opustilo, ostali domovi pa se v sistem kakovosti E-Qalin še niso vključili (FIRIS-IMPERL, 2014a).

Po pregledu internetnih strani slovenskih domov za starejše smo ugotovili, da ima 5 slovenskih domov uveden drug sistem kakovosti, in sicer ISO 9001. Ostalih uvedenih sistemov kakovosti v slovenskih domovih nismo zasledili.

³⁴ Ustanovitelji družbe so Evropsko združenje direktorjev domov za starejše, Inštitut IBG iz Avstrije, Andragogik konkret e. V. iz Nemčije, FIRIS IMPERL d. o. o. iz Slovenije, Emme&erre S. p.A iz Italije ter krovno združenje domov za starejše iz Avstrije. Model kakovosti E-QALIN so začeli uvajati tudi v Veliki Britaniji, Franciji, na Češkem in na Hrvaškem (Imperl T., 2014,1–15; E-QALIN, 2014).

To pomeni, da ima od trenutno 99 delujočih slovenskih domov za starejše (Skupnost socialnih zavodov Slovenija, 2014a, 4), le 39 % slovenskih domov za starejše uveden sisteme kakovosti. Od tega jih ima veljavni formalni certifikat kakovosti manj kot 10 % vseh slovenskih domov za starejše.

Ključni cilji modela kakovosti E-Qalin so (E-QALIN, 2014):

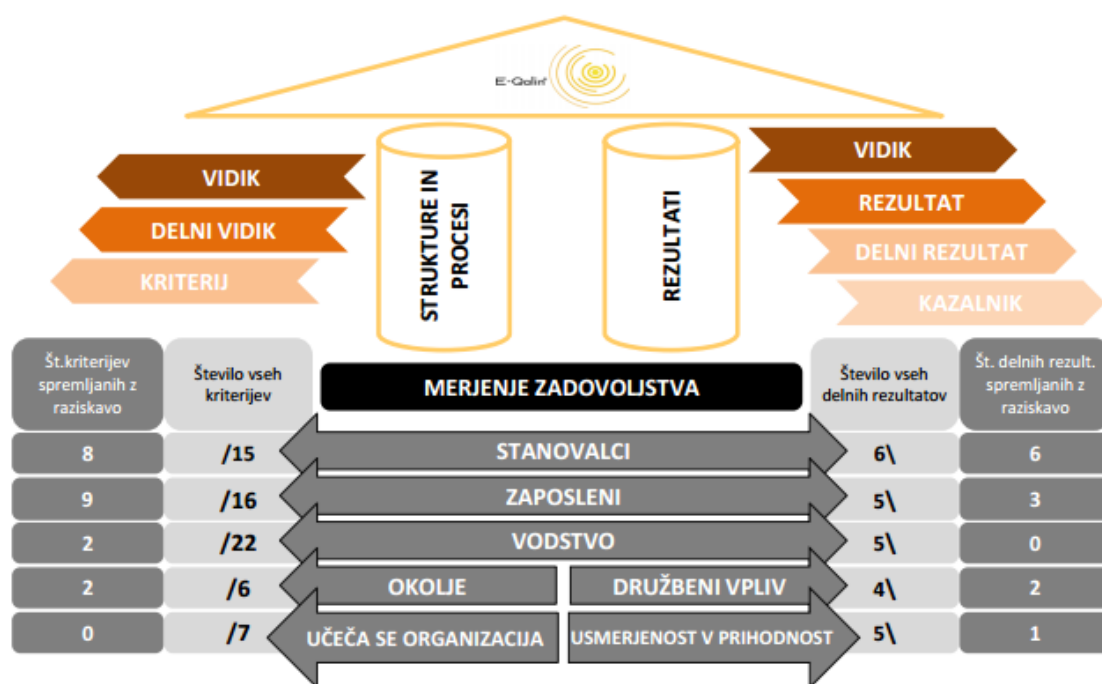
- povečanje zaupanja uporabnikov storitev v izvajalce storitev,
- povečanje kakovosti izvajanja storitev,
- spoštovanje uporabnikov storitev, upoštevanje njihovih individualnih potreb,
- povečanje zadovoljstva zaposlenih,
- transparentnost in primerljivost uspešnosti izvajalcev storitev,
- optimizacija procesov in vzpostavitev odgovornosti vsakega zaposlenega za doseganje načrtov, v pripravo katerih je vključen,
- izboljšanje konkurenčnih prednosti izvajalcev storitev,
- razvoj socialno varstvenih storitev na podlagi procesa stalnih izboljšav.

4.4.2 Značilnosti sistema kakovosti E-Qalin

Sistem kakovosti E-Qalin je prilagojen specifikam socialno varstvene dejavnosti. Imperl F. ugotavlja (2014, 12), da je bistvo sistemov kakovosti v poti do cilja in ne v cilju samem. V modelu E-Qalin so predvideni ključni procesi in rezultati socialno varstvene organizacije, katerih vsebino in cilje si organizacija fleksibilno postavlja glede na notranje in zunanje okolje delovanja.

Procesi in rezultati so razdeljeni na pet področij delovanja organizacije: uporabniki, zaposleni, vodstvo, okolje in učeča se organizacija. Procese in rezultate periodično načrtujemo, izvajamo, analiziramo in izboljšujemo. V ta proces vključimo prav vse zaposlene, pri ključnih procesih za uporabnike, svoje in ostale interesne skuine pa tudi njih.

Slika 14: Model kakovosti E-Qalin



Vir: Skupina Fabrika, 2013, 4.

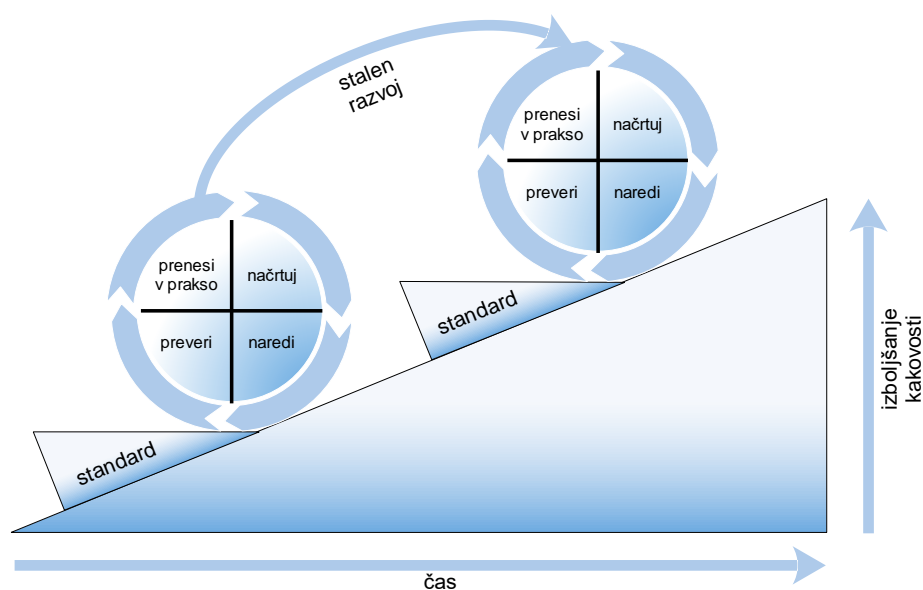
»Zaradi vključenosti vseh zaposlenih v razmišljanja o tem, kako bi lahko bilo še boljše in v tem sklopu doseganja kongruence tako med negovalci/oskrbovalci kot tudi negovalci/oskrbovalci ter stanovalci, govorimo o učeči se organizaciji. Tako model upravljanja kakovosti posledično prispeva k pozitivnejši in ustvarjalnejši kulturi doma« (Imperl F., 2014, 13).

Imperl F. nadalje ugotavlja (2014, 13), da je za uspešno uvedbo sistema kakovosti E-Qalin, ki se kaže v večji naravnosti zaposlenih na potrebe uporabnikov, ključno razvojno naravnano vodstvo. Na podlagi izobraževanj zaposlenih v slovenskih domovih za starejše in poznavanja njihovega delovanja Imperl ocenjuje, da je le 30 % slovenskih domov uspešno uvedlo oz. uvaja sistem kakovosti E-Qalin. To pomeni, da se v domu: redno evalvira procese in rezultate v skupinah za kakovost, ki so interdisciplinarno sestavljene iz različnih profilov zaposlenih, ki dajejo predloge za izboljšave procesov in rezultatov; sestaja skupina za razvoj, sestavljena iz vodstva, zaposlenih, uporabnikov in svojcev, ki odloča o uvedbi predlaganih izboljšav s strani skupin za kakovost, v prakso.

Pomembno je, da vsi člani organizacije (zaposleni in uporabniki) spoznajo, kakšni so obstoječi procesi in rezultati organizacije ter razmišljajo, kako bi jih lahko spremenili na bolje. Pomembno je, da se v domovih za starejše zavedajo pomena sistematičnih pobud iz baze zaposlenih. S sprejemom pobud zaposlenih postanejo le-ti bolj motivirani za doseganje poslanstva ustanove. Postanejo bolj usmerjeni v uresničevanje potreb uporabnikov, pa tudi bolj zadovoljni. Organizacija pa se stalno razvija (Leichsenring, 2014, 1).

Proces stalnih izboljšav v modelu kakovosti poteka po Demingovem krogu PDCA (P-plan, D-do, C-Check, A-act). Pri procesih in rezultatih modela E-Qalin načrtujemo, izvajamo, preverjamo in izboljšave prenašamo v prakso. Krog PDCA prikazuje Slika 15.

Slika 15: Izboljšave po PDCA krogu



Vir: PDCA, Wikipedia.

Vzporedno z razvojem sistema kakovosti E-Qalin v Sloveniji se je od leta 2004 razvijalo tudi standardizirano merjenje zadovoljstva uporabnikov, svojcev in zaposlenih v domovih za starejše. Standardizirano merjenje zadovoljstva izvaja Skupina FABRIKA, raziskave in razvoj, d. o. o. Merjenje zadovoljstva temelji na dveh dimenzijah, in sicer zadovoljstvu s posameznim področjem delovanja doma in s pomembnostjo tega področja za posameznika. Manjša kot je razlika med obema dimenzijama, višja je stopnja zadovoljitve potreb (FIRIS-IMPERL, 2014c).

Kakovostno delovanje slovenskih domov za starejše, ki je usmerjeno na potrebe uporabnika, presega formalno slovensko zakonodajo in zahteva nekaj več od predpisanega. Zaenkrat ni del obveznega sistema zakonodaje.³⁵ Poleg tega se na podlagi zapisanih teoretičnih izhodišč pojavlja dvom, če je zakonsko predpisana uvedba sistemov kakovosti sploh lahko zadosten vzvod za spremembo organizacijske kulture in posledično spremembo paradigme v slovenskih domovih. Odgovor na navedeno vprašanje bomo iskali v empiričnem delu raziskave. Ključne značilnosti in prednosti sistema kakovosti E-Qalin prikazujemo v Tabeli 4.

Tabela 4: Pregled značilnosti in prednosti modela kakovosti E-Qalin

značilnost	prednost
branžno specifičen model upravljanja kakovosti	usmerjenost na branžno specifične kriterije oz. procesna področja
transparentnost kriterijev kakovosti	primerljivost in preverljivost
stalen proces učenja	stalno izboljševanje kakovosti
povečevanje profesionalnosti in privlačnosti delodajalca	pozitiven učinek na ugled organizacije in njeno poslovanje
samoocenjevanje	zbiranje in uvajanje ukrepov izboljšav, ozaveščanje o kakovosti in odgovornosti, sprejemanje sprememb – »izvedbena zagretost«
vključevanje zaposlenih in uporabnikov v vseh korakih razvoja	večja ozaveščenost in identifikacija z organizacijo ter dvig motivacije zaposlenih
povzetek vseh bistvenih struktur, procesov in rezultatov v organizacijah znotraj vsake branže	v enaki meri so upoštevani interesi uporabnikov in zaposlenih
specifične vsebine usposabljanja za izvajalce iz različnih branž	E-Qalin usposabljanja so zasnovana specifično za domove za starejše, izvajalce pomoči na domu, organizacije za osebe z motnjami v duševnem razvoju in centre za socialno delo ter upoštevajo različnost storitev in zahtev
prilagojen specifičnostim posameznih dežel	upoštevanje kulturnih, etičnih in pravnih danosti
mednarodno veljaven kriterij kakovosti	mednarodna primerljivost
odprt za različna vodila in filozofije organizacije oz. ustanovitelja	zaradi sprejemljivosti, praktične potrditve in možnosti identificiranja se lahko takoj vključi v delovni vsakdanjik

Vir: FIRIS-IMPERL, 2014b.

³⁵ V aktualni Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013) je država sicer predvidela obvezno uvedbo sistemov kakovosti v vse socialnovarstvene organizacije, tudi domove za starejše. Vprašanje pa je, ali bodo sistemi kakovosti res postali obvezni v operativni zakonodaji, pri delovanju, ali bodo ostali le zapisani na papirju.

5 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Osnovna zahteva v okviru znanstvene metodologije je, da je pot do rezultatov in ugotovitev raziskave jasno in transparentno opisana. Slediti je potrebno štirim osnovnim načelom znanstvenega raziskovanja (Mesec, 1997, 10, 11).³⁶

Predmet raziskovanja naše doktorske disertacije je kompleksen in ima veliko vidikov. Upoštevali smo ugotovitve Meseca (1997, 24), ki pravi, da pri kompleksnem raziskovanju lahko spregledamo pomembne podatke, če uporabimo le eno metodo. Zbirali smo različne vrste podatkov, iz različnih virov, uporabili različne metode in informante. Uporabili smo metode kvalitativnega (metoda intervjuja in odkritega opazovanja z delno udeležbo) in kvantitativnega raziskovanja (metoda anketiranja) ter tri raziskovalne instrumente: standardizirani anketni vprašalnik, polstrukturirani vprašalnik in opazovalno shemo. Pridobili smo podatke, ki so kvantitativne in kvalitativne narave. Podatke smo obdelovali kvalitativno (odprto kodiranje) in kvantitativno (osnovne in napredne statistične analize).

Pri raziskavi smo uporabili še sledeče metode (Ivanko, 2007, 7–17):

- metodo analize, pri kateri razčlenjujemo sestavljene miselne stvaritve na njihove enostavnejše sestavne dele;
- metodo deskripcije, s katero opisujemo dejstva, procese in predmete v naravi in družbi ter njihove odnose in zveze;
- metodo kompilacije, s katero povzemamo tuje rezultate znanstvenoraziskovalnega dela;
- komparativno metodo, s katero primerjamo enaka ali podobna dejstva, pojave ali procese in ugotavljamo njihove podobnosti in razlike.
- induktivno metodo, s katero na podlagi posamičnih spoznanj razvijemo splošna načela o pojavu.

Raziskava je razvojna, ker z različnimi metodami in tehnikami ugotavljamo prakso dela v slovenskih domovih za starejše z namenom, da bi predlagali nove pristope, inovacije pa prenesli v prakso (Mesec, 1997, 7).

Načrtovan proces raziskave doktorske disertacije smo razdelili na osem faz:

1. študij literature iz področij človeških potreb, gerontoloških teorij staranja, totalnih institucij, zgodovinskega razvoja slovenskih domov za starejše, njihovega sedanjega delovanja, aktualne zakonodaje, paradigme, organizacijske kulture in njihovega spreminjanja, sistemov kakovosti;

³⁶ Štiri osnovna načela pri znanstvenem raziskovanju (Mesec, 1997, 11):

1. načelo objektivnosti zahteva od nas upoštevanje vseh razpoložljivih podatkov o področju in problematiki, ki jo raziskujemo. Upoštevati je potrebno podatke, ki so skladni z našimi dosedanjimi domnevami, prepričanji, in tudi tista, ki jim nasprotujejo.;
2. načelo preverljivosti pričakuje takšno izvedbo raziskovanja, da lahko drugi raziskovalci za nami preverijo naše raziskovalno delo. Teoretična in metodološka izhodišča raziskave, zbiranje podatkov in njihovo analizo s sklepi moramo dobro opisati;
3. načelo natančnosti nas usmerja k osredotočenosti na podrobnosti, ki so pomembne za spoznanje resnice;
4. načelo sistematičnosti govori o načrtovanem procesu raziskovanja, v katerem najprej določimo cilje raziskovanja, nato izberemo metode in instrumente, s katerimi bomo prišli do postavljenih raziskovalnih ciljev na raziskovalna vprašanja. Spoznanja, do katerih smo prišli v načrtovanem znanstvenem raziskovalnem procesu, sistematično uredimo. Urejen sistem spoznanj imenujemo »teoretičen sistem ali teorija«.

2. oblikovanje namena, ciljev raziskave, raziskovalnih vprašanj in hipotez ter prispevka k razvoju znanosti na podlagi študija literature in sedemletnih vodstvenih izkušenj v slovenski socialnovarstveni organizaciji;

3. načrtovanje empirične raziskave: opredelitev raziskovalnih metod, vzorčenje (kvotno in priložnostno) ter izbira in oblikovanje raziskovalnih instrumentov. Na podlagi oblikovanega namena, ciljev raziskave in analize literature smo ugotovili, da ključno vlogo pri spremembah paradigme igrata voditeljstvo in organizacijska kultura. Zato smo se odločili, da bomo v empirični raziskavi intervjuvali direktorje domov v vzorcu in izmerili značilnosti organizacijske kulture z anketiranjem zaposlenih. Pri anketiranju smo uporabili standardizirani Denisonov vprašalnik (Denison in drugi, 2012, 179–182). Od švicarskega profesorja Denisona smo pridobili dovoljenje za uporabo njegovega standardiziranega merskega instrumenta v raziskovalne namene. Za pridobitev dodatnega, lastnega vpogleda v raziskovano vsebino, smo se odločili za pripravo opazovalne sheme, na podlagi katere smo z odkrito udeležbo sistematično beležili opaženo. Za ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov za starejše smo uporabili triangulacijo metod.³⁷ S tem zagotavljamo večjo verodostojnost naših ugotovitev;

4. začetek zbiranja empiričnih podatkov. Vzpostavitev stika s strokovnjakoma na področju delovanja slovenskih domov za starejše. Intervju z njima za pridobitev vpogleda v aktualno stanje delovanja slovenskih domov. Nato pregledovanje internetnih strani slovenskih domov za starejše in izbor enot vzorca po sistemu kvot (kvotni vzorec) in pripravljenosti za sodelovanje (priročni vzorec). Vzpostavitev stika z direktorji izbranih domov v vzorcu in dogovor o sodelovanju v raziskavi;

5. zbiranje podatkov: odkrito opazovanje z udeležbo v domovih za starejše, intervjuji z direktorji, pisno anketiranje zaposlenih, pregled internega gradiva v domovih;

6. kvalitativna in kvantitativna obdelava podatkov. Analiza. Preizkušanje hipotez;

7. pisanje utemeljene teorije, postavitve lastnega konceptualnega modela.

Pri raziskovanju smo upoštevali etična pravila. Vsi respondenti so sodelovali v raziskavi prostovoljno. Namen raziskave smo obrazložili vsakemu direktorju po elektronski pošti in nato še po telefonu, ko smo se dogovorili za datum obiska. Zavezali smo se k varstvu osebnih podatkov in spoštovanju etičnih načel.

Na standardiziranem anketnem vprašalniku za zaposlene smo navedli bistvo naše raziskave. Zaposlene v domu smo opozorili na pomen poštenih odgovorov na postavljena vprašanja, za objektivne rezultate raziskave. Vsi zaposleni so vprašalnike izpolnjevali prostovoljno in anonimno.

³⁷ Denzin (1978, 291-305) razlikuje med štirimi vrstami triangulacije: metodološka (uporaba različnih metod), podatkovna (uporaba različnih vrst podatkov), triangulacija raziskovalcev (povezovanje ugotovitev različnih raziskovalcev), teoretska triangulacija (uporaba različnih teoretskih vidikov). V naši raziskavi smo uporabili metodološko triangulacijo (odkrito opazovanje z udeležbo, raziskovalno pisno spraševanje, raziskovalno ustno spraševanje) in triangulacijo virov podatkov (kombinacija podatkov iz teoretičnih izhodišč in iz empirične raziskave z vidika zaposlenih, vodstva, strokovnjakov, lastne perspektive opazovalca).

5.1 ZBIRANJE PODATKOV

Pri pridobivanju podatkov smo uporabili različne raziskovalne metode: analizo literature, odkrito opazovanje z udeležbo, raziskovalno pisno spraševanje, raziskovalno ustno spraševanje ter analizo internega gradiva domov.

Z zbiranjem podatkov iz literature smo začeli v začetku našega doktorskega študija socialne gerontologije, novembra 2012. Pri prvem študijskem predmetu Socialna gerontologija smo naredili študijo primera, v kateri je osrednjo vlogo igrala uporna 90-letna gospa, ki kljub zdravstvenim težavam in nezmožnosti skrbeti zase ni hotela v dom za starejše. Želela si je svobode in samostojnega življenja na njenem domu do konca. V študiji smo ugotavljali razloge njenega upora preselitvi v dom za starejše. Njena odločenost, da raje takoj umre, kot odide v institucijo, kakršna je dom za starejše, je bila ena glavnih vzpodbud za nadaljnje raziskovanje delovanja slovenskih domov za starejše.

Začeli smo se spraševati, v kolikšni meri slovenske socialnovarstvene institucije sploh uresničujejo individualne potrebe uporabnikov ter ali je to sploh mogoče, v okviru toge, zastarele slovenske zakonodaje. Lastne izkušnje, problemi in izzivi, s katerimi se srečujemo pri vodenju socialnovarstvene organizacije, so nam bili dodatna vzpodbuda za izbiro raziskovalne teme doktorata.

Zanimalo nas je, kaj so glavne slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti slovenskih domov za starejše in zakaj obstajajo razlike med njimi v kakovosti delovanja, če vsi izhajajo iz enega sistema in imajo isto zakonodajo. Spraševati smo se začeli, kaj so glavni dejavniki, ki vplivajo na obstoječo paradigmo delovanja domov za starejše in kaj so glavni vzvodi za njene spremembe.

Leta 2013 je bila sprejeta nova Nacionalna strategija socialnega varstva 2013–2020, ki za enega izmed treh glavnih ciljev postavlja uvedbo sistemov kakovosti v vse slovenske socialnovarstvene organizacije. Zanimati nas je začelo, ali je uvedba sistema kakovosti lahko zadosten vzvod za spremembo paradigme domov za starejše, ki bo v prvi vrsti usmerjena v potrebe uporabnikov.

S sistematičnim zbiranjem empiričnih podatkov za doktorsko disertacijo smo začeli aprila 2013. Naredili smo polstrukturirana intervjuja z vidnima strokovnjakoma in poznavalcema delovanja domov za starejše v Sloveniji. 10. 4. 2013 smo naredili intervju z Borisom Koprivnikarjem, tedaj še predsednikom Skupnosti socialnih zavodov Slovenije. 15. 4. 2013 smo naredili intervju s Francijem Imperlom ustanoviteljem in direktorjem podjetja Firis Imperl d. o. o., ki se ukvarja z izobraževanjem zaposlenih v socialnem varstvu, da bi le-ti lažje in bolj uspešno opravljali svoje delo, pri tem pa bili v prvi vrsti pri svojem delu naravnani na uporabnika. Med intervjujema smo si povedano s strani sogovornikov sproti zapisovali na izpisane liste z vprašanji. Po vsakem intervjuju smo si zapisano na liste pretipkali v računalnik.

6. 9. 2013 in 4. 10. 2013 smo izvedli pilotni raziskavi v dveh domovih za starejše, katerih direktorja smo poznali in smo vedeli, da sta zainteresirana za sodelovanje v raziskavi. Oba direktorja sta pozvala zaposlene, ki bi želeli sodelovati pri naši raziskavi, da anonimno izpolnijo anketne vprašalnike. Zaposlenim smo obrazložili pomen njihovih poštenih odgovorov za čim bolj objektivna spoznanja raziskave. Dogovorili smo se za rok in kraj vrnitve izpolnjenih vprašalnikov.

Na podlagi dveh pilotnih raziskav smo se odločili, da intervjujev z direktorji ne bomo snemali. Spoznali smo, da bomo s tem dosegli bolj izčrpne in odkrite

odgovore direktorjev. Intervjuja z direktorjema v pilotni raziskavi smo si sproti zapisovali na izpisan list z vprašanji in z direktorjema skupaj ponovili glavne zapisane ugotovitve. S tem smo tudi preverili naše razumevanje direktorjevih besed. Naše odkrito opazovanje pri ogledu doma smo si sproti zapisovali v opazovalno shemo, izpisano na listih. Oba zapisana intervjuja in zapisana opazovanja smo nato pretipkali v računalnik in shranili v dokumentacijo doktorata.

Na podlagi dveh pilotnih raziskav smo ugotovili, da načrtovane metode raziskovanja, pridobivanja podatkov in instrumentov ni potrebno spreminjati. V pilotni raziskavi nismo imeli nobenih nepredvidenih težav, z izjemo problematike snemanja intervjuja z direktorjem. Zaradi nesproščenosti direktorja pri snemanju smo se odločili za zapisovanje. Pridobili smo načrtovane podatke. Predvidevali smo, da bo tako tudi v naslednjih domovih.

Maja 2014 smo začeli z glavno raziskavo. Direktorjem domov, ki smo jih izbrali v vzorec, smo začeli pošiljati elektronska povabila k sodelovanju. Nato smo vsakega poklicali po telefonu. Štirje direktorji od štirinajst izbranih v vzorec so zavrnilo sodelovanje z opravičilom, da nimajo časa. Zato smo jih nadomestili s priročnim vzorcem (tistimi, ki so bili pripravljene sodelovati) in hkrati sledili načrtovanemu kvotnemu vzorcu (polovico domov v vzorcu z uvedenim modelom kakovosti E-Qalin (v nadaljevanju E-Qalin domovi) in polovico brez njega (v nadaljevanju ne E-Qalin domovi)).

Od septembra 2013, ko smo izvedli pilotno raziskavo, do oktobra 2014, ko smo končali s pridobivanjem empiričnih podatkov, se okoliščine delovanja slovenskih domov za starejše niso bistveno spremenile. Zato smo pridobljene podatke iz pilotne raziskave v dveh domovih uporabili kot del podatkov glavne raziskave. Domova, v katerih smo izvedli pilotno raziskavo, sta tako prvi dve enoti v našem vzorcu. V vseh preostalih dvanajstih obiskanih domovih smo ponovili enake metode in uporabili instrumente iz pilotne raziskave. Z empiričnim pridobivanjem podatkov smo končali 18. 10. 2014, ko smo obiskali zadnji dom v vzorcu.

Kvale (2009, 101–102) pravi, da naj se v raziskavi pogovarjamo s takšnim številom oseb, kot je potrebno, da bomo izvedeli, kar si želimo. Število enot v vzorcu je odvisno od namena raziskave. Splošno pravilo pravi, da naj bi se intervjuje in opazovanja izvajalo toliko časa, dokler se ne doseže »zasičenosti informacij«.³⁸ V našo raziskavo smo vključili 14 domov. V Tabeli 5 so po vrsti zapisani datumi, ko smo obiskali posamezne domove za starejše v vzorcu in pridobivali podatke za empirično raziskavo. Označeno je tudi, ali smo opazovali le dnevno dogajanje, ali dnevno in nočno ter ali ima dom v vzorcu uveden sistem kakovosti E-Qalin.

Za obisk v vsakem domu za starejše smo se vnaprej dogovorili z direktorjem doma. Ob prihodu v dom, pri ogledu, pogovorih s stanovalci ter zaposlenimi smo sistematično opazovali področja, zapisana v opazovalni shemi. V dveh domovih smo poleg dnevnega dogajanja opazovali tudi dogajanje v domu tekom noči. S tem smo razširili naš vpogled v raziskovano področje. Opaženo smo si sproti zapisovali v izpisan list opazovalne sheme.

V vsakem domu smo naredili intervju z direktorjem na osnovi polstrukturiranega vprašalnika. Intervjuji so trajali od ene do treh ur. Dnevna opazovanja so trajala od

³⁸ V večini raziskav, ki temeljijo na pogovorih, se število sodelujočih giblje med 15 (+/-) 10 (Kvale, 2009, 102)

dve do štiri ure. Nočni dve opazovanji pa po deset ur. Na izpisan list z vprašanji, smo si sproti zapisovali odgovore direktorjev in skupaj z njimi ponovili glavne zapisane ugotovitve. S tem smo preverili naše razumevanje direktorjevih besed. Zapisan intervju in zapisano opazovanje po opazovalni shemi smo pretipkali v računalnik in shranili v dokumentacijo enote vzorca.

Tabela 5: Datumi obiskov v domovih za starejše v vzorcu

enota	datum	dnevno opazovanje	nočno opazovanje	kakovost E-Qalin
1	6. 9. 2013	da	ne	ne
2	4. 10. 2013	da	ne	ne
3	22. 5. 2014	da	ne	da
4	4. 6. 2014	da	da	ne
5	8. 6. 2014	da	da	da
6	13. 6. 2014	da	ne	da
7	8. 7. 2014	da	ne	ne
8	10. 7. 2014	da	ne	ne
9	11. 7. 2014	da	ne	ne
10	5. 9. 2014	da	ne	ne
11	15. 9. 2014	da	ne	da
12	8. 10. 2014	da	ne	da
13	14. 10. 2014	da	ne	da
14	18. 10. 2014	da	ne	da

Vir: Lasten.

Direktorji obiskanih domov so zaposlene pozvali k prostovoljnemu in anonimnemu sodelovanju v naši raziskavi. Vprašalnike za zaposlene smo vsem domovom priskrbeli v pisni, tiskani obliki. Zaposlenim smo obrazložili pomen njihovih poštenih odgovorov za čim bolj objektivna spoznanja raziskave. Dogovorili smo se za rok in kraj vrnitve pisno izpolnjenih vprašalnikov. Podatke iz izpolnjenih vprašalnikov smo prepisali v računalnik in obdelali po postopkih, ki jih opisujemo v poglavju o obdelavi podatkov.

Podatke o standardiziranem merjenju zadovoljstva v slovenskih domovih za starejše smo pridobili od lastnika avtorskih pravic Skupina FABRIKA, raziskave in razvoj, d. o. o. To podjetje od leta 2004 razvija in izvaja standardizirano merjenje zadovoljstva uporabnikov, svojcev in zaposlenih v slovenskih domovih za starejše, ki se za to odločijo. Od vseh direktorjev domov v našem vzorcu, ki so bili vključeni v zadnje standardizirano merjenje zadovoljstva, smo pridobili dovoljenje za uporabo njihovih podatkov in rezultatov o zadovoljstvu za namen naše doktorske raziskave.

Od 14 obiskanih domov je 8 domov vključenih v standardizirano analizo zadovoljstva zaposlenih, pri čemer jih je 7 vključenih v E-Qalin, 1 pa ne. Pri stanovalcih je skupno 7 domov vključenih v standardizirano analizo zadovoljstva stanovalcev, in sicer 6 E-Qalin domov in 1 ne E-Qalin dom.

5.2 OPIS INSTRUMENTARIJA

Pri zbiranju podatkov smo v skladu z namenom, cilji, raziskovalnimi vprašanji in postavljenimi hipotezami izbrali in uporabili tri merske instrumente: standardizirani anketni vprašalnik, polstrukturirani vprašalnik in opazovalno shemo. V vseh domovih v vzorcu smo uporabili enake merske instrumente. Nobenega instrumenta od pilotne raziskave do zaključka glavne raziskave nismo spreminjali.

5.2.1 Standardizirani anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik, s katerim smo pisno anketirali zaposlene v domovih, je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Nahaja se v Prilogi 1.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na socio-demografske podatke anketirancev. Vsebuje tri vprašanja zaprtega tipa (spol, izobrazbo in organizacijsko področje dela v domu) in tri vprašanja odprtega tipa (starost, delovna doba v tem domu za starejše in delovna doba v gospodarstvu). Na osnovi spola anketirancev, starosti, izobrazbe, delovne dobe in delovnega področja anketirancev v vzorcu ugotovimo značilnosti vzorca in sklepamo na njegovo reprezentativnost.

Drugi sklop vprašanj sestoji iz šestdesetih standardiziranih trditev za ugotavljanje organizacijske kulture po Denisonovem modelu (Denison in drugi, 2012, 179–182). Anketirani zaposleni v domovih so na petstopenjski Likertovi lestvici izrazili stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Trditve so razdeljene na štiri dimenzije organizacijske kulture: Razvojne usmeritve, Prilagodljivost, Vključenost in Skladnost. Vsaka dimenzija ima tri poddimenzije, na katere se nanaša po pet trditev. Uporaba lestvice strinjanja nam omogoča kvantifikacijo prisotnosti posameznih dimenzij organizacijske kulture in neposredno primerjavo med organizacijami, ki so predmet proučevanja. Osem trditev v vprašalniku je reverzних. Vprašalnik je standardiziran, kar pomeni, da dosega visoko stopnjo veljavnosti in zanesljivosti merjenja značilnosti organizacijske kulture in tudi neposredno primerjavo med organizacijami.³⁹

Tretji sklop vprašalnika sestoji iz šestih vprašanj odprtega tipa in enega zaprtega tipa. Anketiranci so z da ali ne odgovarjali na vprašanje, če bi sami živeli v njihovem domu za starejše, ko bodo stari. Anketiranci so navajali svoja videnja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti doma ter zapisali, česa si najbolj želijo, ko bodo sami stari in odvisni od pomoči drugih ljudi. Ob koncu so lahko zapisali še dodatno sporočilo, če se jim je zdelo potrebno. Ta sklop vprašanj je namenjen razumevanju pogleda zaposlenih na prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v njihovem domu ter njihovih glavnih potreb, ko bodo starejši. Rezultate bomo uporabili pri kvalitativni analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

5.2.2 Polstrukturirani vprašalnik

Polstrukturirani vprašalnik za direktorje domov je sestavljen iz petih vprašanj. Vprašalnik se nahaja v Prilogi 2.

Prvi sklop vprašanj vključuje štiri vprašanja odprtega tipa. Dva strokovnjaka in štirinajst direktorjev je z odgovori nanje predstavilo svoje videnje prednosti in

³⁹ To potrjujejo besede poznanega raziskovalca organizacijske kulture Scheina, ki ugotavlja (Denison in drugi, 2012, IX-XI), da je ta Denisonov vprašalnik kot instrument uporabno in pomembno mersko orodje za ugotavljanje organizacijske kulture različnih organizacij, v različnih kulturnih okoljih.

slabosti v slovenskih domovih za starejše ter nevarnosti, pa tudi priložnosti, ki izhajajo iz okolja, v katerem delujejo. Rezultate bomo uporabili pri razširitvi kvalitativne analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki smo jo naredili z vidika zaposlenih.

Zadnje vprašanje sprašuje direktorje po njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu. Možen razpon ocen je od 1 do 5, z vmesnimi ocenami po 0,5. Oceno so nam direktorji tudi kratko obrazložili. Njihove ocene smo uporabili za preverjanje osme hipoteze, ki pravi, da zadovoljstvo direktorja doma za starejše pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

5.2.3 Opazovalna shema

Opazovalna shema je sestavljena iz enaintridesetih opazovalnih poudarkov, pomembnih za dobro počutje v domu za starejše, ki smo jih določili na podlagi ugotovitev iz knjige *Designing Wellbeing in Eldery Care Homes* (Hujala in drugi, 2013). Opazovalna shema se nahaja v Prilogi 3.

Rezultati odkritega opazovanja z delno udeležbo nam služijo za poglobitev razumevanja prednosti in slabosti delovanja, pa tudi priložnosti in nevarnosti za nadaljnji razvoj, obstoj slovenskih domov za starejše in razvoj utemeljitvene teorije.

5.3 OPIS VZORCA

5.3.1 Opis domov v vzorcu

Za enote raziskovanja – vzorec – smo izbrali štirinajst domov za starejše, kar predstavlja 14,3 % vseh domov v Sloveniji, po podatkih Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2014).

Vzorčenje je bilo neslučajnostno. Enote v vzorcu smo izbrali po sistemu kvot (kvotni vzorec). Izbrali smo polovico domov za starejše (sedem), ki nimajo uvedenega sistema kakovosti E-Qalin (v nadaljevanju ne E-Qalin domovi) in polovico domov (sedem), ki imajo uveden sistem kakovosti E-Qalin (v nadaljevanju E-Qalin domovi). Kljub neslučajnostnemu vzorcu smo s skrbno izbiro vključenih enot zagotovili reprezentativnost vzorca.

Sedem domov v vsaki skupini smo izbrali na podlagi pripravljenosti njihovih direktorjev za sodelovanje (priročni vzorec) in raznovrstnosti glede na velikost, število zaposlenih, starost, koncept delovanja, lastništvo in zaporedni mandat vodenja, ki ga ima sedanji direktor. Vzorec domov je raznolik, ker bi radi zajeli, videli in dojeli obravnavan predmet raziskovanja iz čim več zornih kotov, čim bolj celovito.

Domovom zagotavljamo anonimnost v raziskavi, zato vzorca ne prikazujemo obliki tabele, iz katere bi bile razvidne lastnosti posamezne enote, ampak navajamo le skupen opis značilnosti vzorca.

V vzorcu je deset javnih domov in štirje koncesionarji. Od koncesionarjev sta dva v lasti podjetij, eden v lasti cerkve in eden v javno-zasebnem partnerstvu. Najstarejši dom v vzorcu je star 68 let, najnovejši pa 2 leti. Povprečna starost domov v vzorcu je 25 let. Štirje domovi spadajo v drugo generacijo bolnišničnega modela, pet jih je na prehodu v tretjo generacijo socialnega modela, dva lahko že uvrstimo v čisto tretjo generacijo, trije so na prehodu v četrto generacijo gospodinjiskih skupin.

Največji dom v vzorcu ima 245 stanovalcev, najmanjši 70 stanovalcev. Povprečno število stanovalcev v domovih v vzorcu je 173. Štirje domovi v vzorcu v času našega obiska v domu niso imeli prostih kapacitet. Šest domov je imelo do štiri prazne postelje. Štirje domovi pa po več kot 4 prazne postelje.

Število zaposlenih v proučevanih domovih se giblje od 40 v najmanjšem domu do 230 v največjem. Trije domovi v vzorcu niso imeli javnih delavcev in prostovoljcev. Ostali domovi v vzorcu so imeli od 2 do 20 javnih delavcev in od 2 do 40 rednih prostovoljcev.

5.3.2 Opis vzorca direktorjev

V vzorcu štirinajstih intervjuvanih direktorjev štirim teče prvi vodstveni mandat, trije so v drugem mandatu, štirje v tretjem, eden v četrtem in dva v petem. En mandat direktorja traja 5 let. To pomeni, da sta dva izmed direktorjev v vzorcu že več kot 20 let direktorja istega doma.

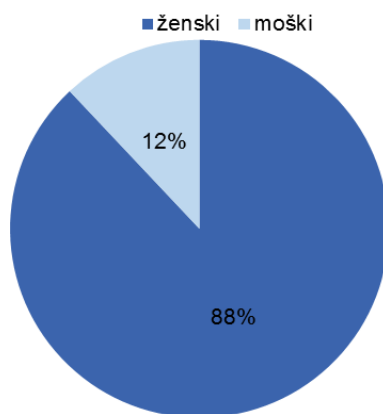
Šest direktorjev domov v vzorcu je moškega spola, osem ženskega. Najstarejši direktor je star 62 let, najmlajši 36 let. Povprečna starost direktorjev v vzorcu je 49 let. Deset direktorjev ima vso delovno dobo v javnem sektorju, štirje so pred zaposlitvijo v javnem sektorju delali v gospodarstvu. Deset jih ima univerzitetno izobrazbo, trije višješolsko, eden ima magisterij znanosti. Po poklicih so trije socialni delavci, dve sta medicinski sestri, dva sociologa in po en psiholog, logoped, socialni pedagog, pravnik, ekonomist, teolog in lesni inženir.

5.3.3 Opis vzorca zaposlenih

V vzorcu zaposlenih, ki so prostovoljno izpolnili pisne vprašalnike, je bilo zajetih 354 zaposlenih iz štirinajstih domov. V vzorcu je 185 zaposlenih iz E-Qalin domov in 169 zaposlenih iz ne E-Qalin domov, s čimer smo se približali načrtovanemu kvotnemu vzorcu tudi pri zaposlenih.

Sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih v domovih za starejše so zelo podobne podatkom za celotno populacijo, ki so razvidni iz Kumulativnega statističnega poročila 2013 za slovensko institucionalno varstvo (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 2–22). S tem lahko sklepamo na reprezentativnost našega vzorca. V vzorec zaposlenih smo zajeli 88 % oseb ženskega ter 12 % moškega spola.

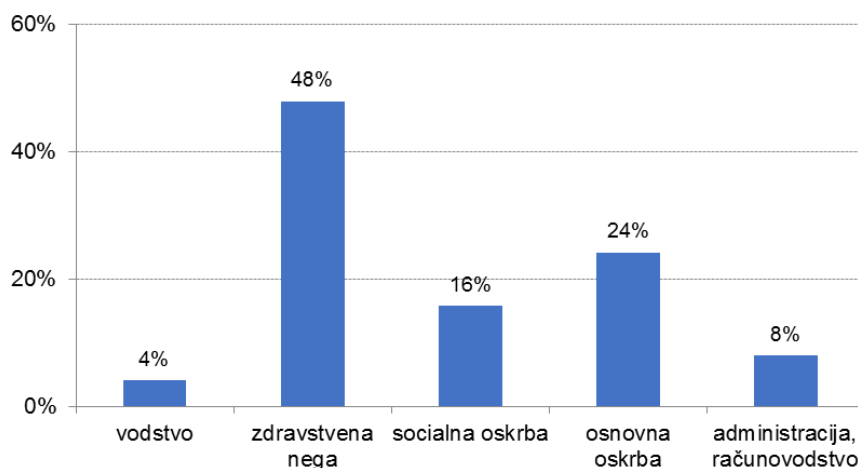
Graf 1: Struktura zaposlenih v vzorcu po spolu



Vir: Lastna raziskava.

Na področju zdravstvene nege je zaposlenih 48 % anketirancev, 24 % jih dela na osnovni oskrbi, 16 % na socialni oskrbi, 8 % v administraciji in računovodstvu ter 4 % na vodstvenih položajih. Med zaposlene na vodstvenih položajih niso vključeni direktorji, ampak le ostali vodilni po posameznih oddelkih doma.

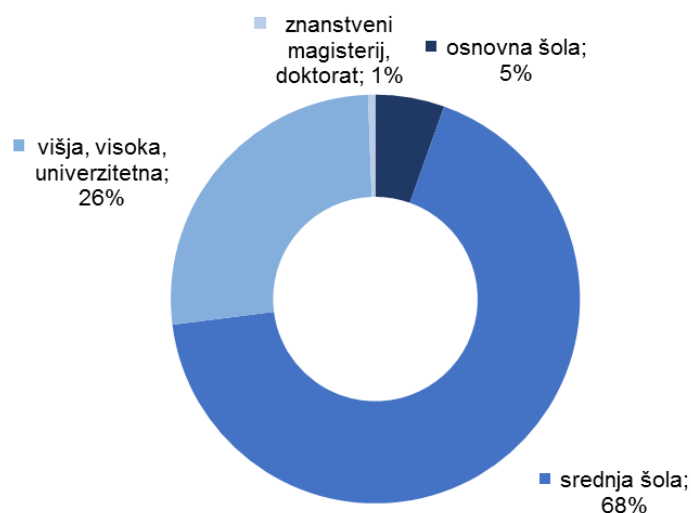
Graf 2: Struktura zaposlenih v vzorcu po delovnih področjih



Vir: Lastna raziskava.

Po stopnji izobrazbe ima največ, 68 % zaposlenih v vzorcu, dokončano srednjo šolo, 26 % višjo, visoko ali univerzitetno, 5 % ima dokončano osnovno šolo in 1 % ima pridobljen znanstveni magisterij.

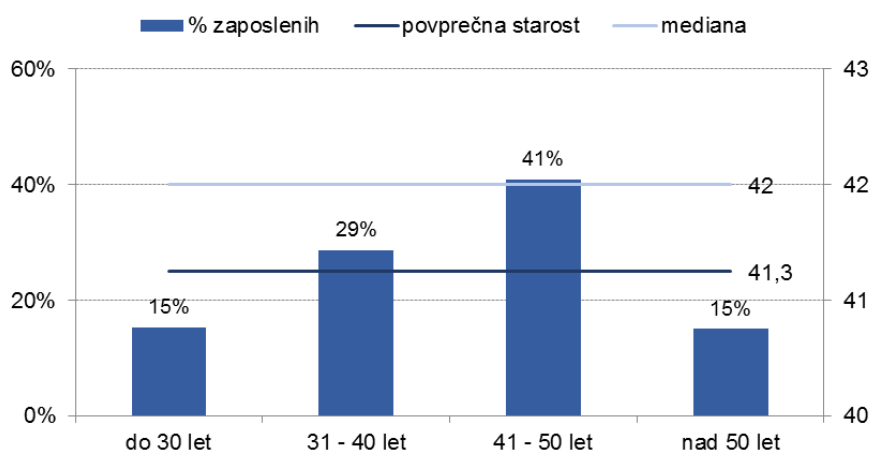
Graf 3: Struktura zaposlenih v vzorcu po stopnji izobrazbe



Vir: Lastna raziskava.

Večina zaposlenih v vzorcu, 41 %, je stara od 41 do 50 let. 29 % je starih od 31 do 40 let. Obe starostni skupini uvrščamo v generacijo X, kar pomeni, da je v vzorcu 70 % pripadnikov generacije X. Mlajših od 30 let je 15 % zaposlenih, ki spadajo v generacijo Y. Starejših od 50 let je 15 % zaposlenih, ki so pripadniki generacije otrok blaginje. Povprečna starost zaposlenih v vzorcu je 41,3 leta. 50 % zaposlenih je starejših od 42 let, 50 % pa mlajših.

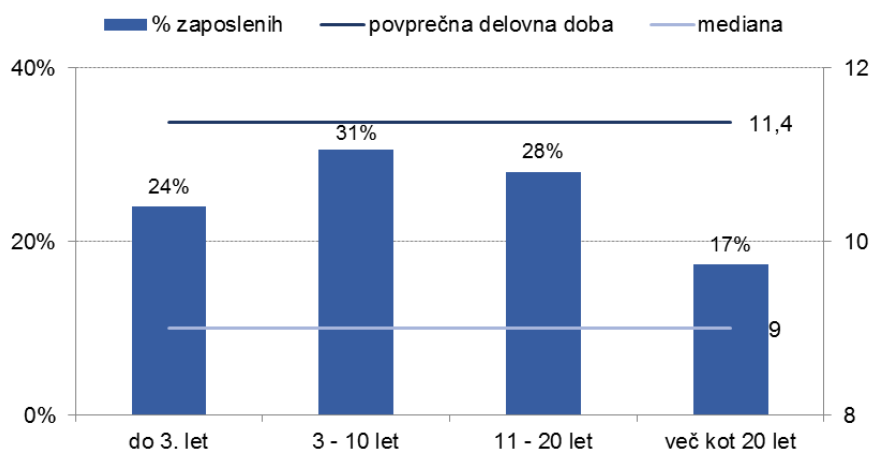
Graf 4: Struktura zaposlenih v vzorcu po starosti



Vir: Lastna raziskava.

Pri sedanjem delodajalcu 17 % zaposlenih v vzorcu dela že več kot 20 let, 28 % od 11 do 20 let, 31 % od 3 do 10 let in 24 % dela v tem domu manj kot 3 leta. Povprečna delovna doba pri sedanjem delodajalcu je 11,4 leta. 50 % zaposlenih v vzorcu je v sedanjem domu za starejše zaposlenih že več kot 9 let, 50 % pa manj kot 9 let.

Graf 5: Struktura zaposlenih v vzorcu po delovni dobi pri sedanjem delodajalcu



Vir: Lastna raziskava.

5.4 OPIS OBDELAVE PODATKOV

5.4.1 Kvalitativna obdelava podatkov

Kvalitativne podatke, zbrane pri pisnem anketiranju zaposlenih (tretji sklop anketnega vprašalnika) in intervjujih z direktorji, smo obdelali po postopku odprtega kodiranja.

Ločenim navedbam, ki predstavljajo zaključen odgovor na vprašanje, smo pripisali kode, pojme prvega reda in tam, kjer je bilo to potrebno, tudi pojme drugega reda. Pojmi in kode so spremenljivke. Ko smo jih pripisovali posameznim zapisom, smo

poskušali zapisati ime spremenljivke in ugotoviti njene možne vrednosti, tako kot priporoča Mesec (2013, 1).⁴⁰

Kvalitativno obdelavo podatkov smo razdelili na dva dela. V prvem smo razvrščali pripisane pojme v štiri kategorije. Prednosti in slabosti delovanja slovenskih domov ter priložnosti in nevarnosti za njihov nadaljnji razvoj, obstoj. Sestavili smo matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) z vidika zaposlenih in direktorjev ter nato še skupno.

Zapisane odgovore zaposlenih na odprta vprašanja v anketnem vprašalniku smo prepisali v excelovo tabelo (Priloga 4). Odgovorom smo nato pripisali kode, pojme prvega reda. Ker smo med pojmi prvega reda ugotovili, da so si podobni in medsebojno povezani, smo jim pripisali ustrezne pojme drugega reda. Pojme drugega reda, pri odgovorih na vprašanja o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, smo razvrstili v štiri kategorije matrike PSPN, tako kot so jih uvrščali zaposleni.

V drugem delu kvalitativne raziskave smo napisali utemeljitveno teorijo, s katero poskušamo opredeliti vzvode, dejavnike za spremembo paradigme delovanja domov za starejše, v smeri večje usmerjenosti v uresničevanje individualnih potreb uporabnikov. Pri tem smo si pomagali tudi s kodiranimi odgovori zaposlenih na vprašanje o tem, česa si najbolj želijo, ko bodo stari in odvisni od pomoči drugih. Njihove potrebe smo razvrstili v tri kategorije človeških potreb po Allardtu (1973), »ljubiti«, »biti« in »imeti«.

Tudi prepisane odgovore, zbrane v intervjujih z direktorji, smo kodirali. V excelovo tabelo (Priloga 5) smo prepisali posamezne navedbe, jim določili kode in pojme prvega reda, nato pa smo pojmom prvega reda pripisali še pojme drugega reda. Pojme drugega reda smo uvrstili v kategorije prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Matriko PSPN z vidika zaposlenih smo dopolnili z vidikom direktorjev.

Z odkritim opazovanjem z delno udeležbo po opazovalni shemi smo ugotavljali, ali določen pojav, stvar v domu obstaja ali ne. Opazovalna shema z zapisi je v Prilogi 3. Opazovane pojave smo kodirali s pojmi, ki smo jih že uporabili pri matriki PSPN zaposlenih in direktorjev. Da bi se izognili subjektivnosti, jih nismo razvrščali kot prednosti ali slabosti doma, ampak smo pri opazovanih dejavnikih zapisovali le, ali smo jih zaznali, videli, slišali, vonjali, ali ne. Vidiku zaposlenih in direktorjev pri sestavi matrike PSPN smo tako dodali še lasten vidik opazovalca.

Na podlagi odprtega kodiranja zapisanih odgovorov zaposlenih, direktorjev in zapisov lastnega opazovanja, smo oblikovali poskusno, utemeljitveno teorijo, hipotetično-induktivni model (Glasser in Strauss, 1967, 45–46), s katerim poskušamo opredeliti vzvode za spremembo paradigme delovanja domov za starejše v smeri večje usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov.

5.4.2 Kvantitativna obdelava podatkov

Z anketiranjem zaposlenih v domovih za starejše v vzorcu smo ugotovili značilnosti organizacijske kulture domov. S kvantitativnimi statističnimi metodami smo preizkusili postavljene hipoteze, povezane v teoretičnem modelu na Sliki 12 v teoretičnih izhodiščih.

⁴⁰ Pri izjavi »Slabi odnosi med zdravstvenimi in ostalimi delavci.« smo zapisali kodo "Odnosi med zaposlenimi". Čeprav so v danem primeru samo "slabi", se spomnimo tudi na možnost "dobrih" (Mesec, 2013, 1).

Podatke iz raziskave, pridobljene na podlagi Denisonovega standardiziranega vprašalnika (Denison in drugi, 2012) in podatke o zadovoljstvu uporabnikov, zaposlenih in direktorjev smo prepisali v računalniško bazo podatkov in statistično obdelali z osnovnimi in naprednimi statističnimi analizami.

S pomočjo statističnega programa SPSS 22 in MS Excel 2013 smo izvedli:

- metodo analize frekvenc za opisovanje pojavov (struktura vzorca po spolu, delovnem področju, stopnji izobrazbe, starosti, delovni dobi),
- deskriptivno analizo spremenljivk organizacijske kulture (število veljavnih odgovorov, najmanjšo in največjo vrednost, povprečno vrednost, standardni odklon, normalnost porazdelitve),
- metodo osnovnih statističnih T-testov in analizo variance za testiranje razlik v organizacijski kulturi med proučevanima skupinama (E-Qalin domovi in ne E-Qalin domovi),
- eksploratorno faktorsko analizo po metodi največjega verjetja, primerni za velike vzorce, za redukcijo nabora šestdesetih spremenljivk na manjše število faktorjev oziroma latentnih spremenljivk,
- multiplo regresijsko analizo, s katero preverjamo vpliv posameznih eksogenih latentnih spremenljivk na endogeno latentno spremenljivko, usmerjenost na uresničevanje potreb uporabnikov, primerjamo moč njihovih vplivov in ugotavljamo, v kolikšni meri pojasnjujejo variabilnost konstrukta usmerjenosti na uresničevanje potreb uporabnikov,
- enostavno linearno regresijsko analizo za preverjanje vpliva zadovoljstva na usmerjenost v potrebe uporabnikov.

Uporabljene kvantitativne metode so natančneje opisane v poglavjih v nadaljevanju, pri predstavitvi rezultatov posamezne kvantitativne analize.

6 REZULTATI Z ANALIZO

6.1 REZULTAT IN ANALIZA PSPN SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE IZ RAZLIČNIH VIDIKOV

Kot rezultat kvalitativne raziskave prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti delovanja slovenskih domov v Tabelah 6 in 7 prikazujemo matriki PSPN slovenskih domov za starejše z vidika zaposlenih in direktorjev. Matriki sta sestavljeni iz tridesetih pojmov, ki združujejo vsebinsko sorodne navedbe zaposlenih in direktorjev v anketah oziroma intervjujih.

Sledi opredelitev vseh pojmov in razlaga povezav med kategorijami prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti pri posameznem pojmu. Pri tem upoštevamo tako vidik zaposlenih kot tudi vidik direktorjev, ki ju podkrepimo z rezultati našega opazovanja v domovih, razvidnega iz Priloge 3. Empiričnim ugotovitvam o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih delovanja slovenskih domov za starejše dodajamo tudi spoznanja iz teoretičnih izhodišč. Na koncu oblikujemo skupno matriko PSPN v skladu z njenimi temeljnimi konceptom notranjih in zunanjih dejavnikov. Zaradi boljše preglednosti jo prikazujemo v dveh Tabelah. V Tabeli 8 prikazujemo notranje dejavnike, v Tabeli 9 pa zunanje.

V Tabeli 6 prikazujemo matriko PSPN domov za starejše z vidika zaposlenih, ki smo jo pridobili s pisnim anketiranjem 354 zaposlenih iz štirinajstih domov za starejše v vzorcu. Matrika PSPN z vidika zaposlenih vključuje osemindvajset pojmov razvidnih iz Tabele 6. Znotraj posameznega pojma so združene vsebinsko podobne navedbe zaposlenih iz anketnih vprašalnikov, ki so razvidne iz Priloge 4.

Tabela 6: Matrika PSPN slovenskih domov za starejše z vidika zaposlenih

	POJEM	PREDNOST	SLABOST	PRILOŽNOST	NEVARNOST
1	lokacija	X	X	X	X
2	infrastruktura	X	X	X	X
3	razvojna usmerjenost	X		X	X
4	vključenost		X		X
5	naravnost na uporabnika	X	X	X	X
6	odnosi med zaposlenimi	X	X	X	X
7	organizacija in vodenje	X	X		
8	prilagodljivost		X		
9	vrednote zaposlenih	X	X	X	
10	znanje in inovativnost		X	X	
11	strokovnost in izkušnje	X			
12	fluktuacija	X	X	X	
13	kakovost	X	X	X	X
14	zadovoljstvo		X		X
15	povezanost z okoljem	X		X	
16	širitev dejavnosti			X	
17	cena	X	X	X	X
18	sistem financiranja			X	
19	zakonodaja		X		X
20	lastništvo			X	X
21	avtonomnost		X		X
22	povpraševanje			X	X
23	recesija				X
24	varnost				X
25	konkurenca				X
26	ugled	X			X
27	odnosi s svojci	X			
28	prostočasne aktivnosti	X			

Vir: Lastna raziskava.

V Tabeli 7 prikazujemo pogled štirinajstih direktorjev iz domov v vzorcu na prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v domovih. S pogledom direktorjev dopolnjujemo matriko PSPN z vidika zaposlenih z dvema dodatnima pojmom: spremembami potreb uporabnikov in deinstitucionalizacijo, ki smo jih v skladu z navedbami direktorjev razvrstili v kategorije prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Tabela 7: Matrika PSPN slovenskih domov za starejše z vidika direktorjev

	POJEM	PREDNOSTI	SLABOSTI	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
1	lokacija	X	X		
2	infrastruktura	X	X	X	
3	razvojna usmerjenost		X	X	X
4	vključenost				
5	naravnost na uporabnika	X	X	X	X
6	odnosi med zaposlenimi		X	X	
7	organizacija in vodenje	X	X	X	X
8	prilagodljivost		X	X	X
9	vrednote zaposlenih				
10	znanje in inovativnost	X	X	X	
11	strokovnost in izkušnje	X			
12	fluktuacija		X		
13	kakovost	X		X	
14	zadovoljstvo				
15	povezanost z okoljem	X		X	X
16	širitev dejavnosti	X		X	
17	cena	X	X	X	X
18	zakonodaja		X	X	X
19	sistem financiranja		X	X	X
20	lastništvo	X		X	X
21	avtonomnost	X	X		
22	povpraševanje				X
23	recesija				X
24	varnost				
25	konkurenca				
26	ugled	X	X	X	X
27	odnosi s svojci	X	X	X	X
28	prostočasne aktivnosti	X			
29	spremembe potreb uporabnikov		X		X
30	deinstitucionalizacija				X

Vir: Lastna raziskava.

V nadaljevanju opredeljujemo trideset pojmov iz matrike PSPN in pri vsakem izmed pojmov obrazložimo uvrstitev v kategorijo prednosti, slabosti, priložnosti ali/in nevarnosti. Pri obrazložitvah pojmov upoštevamo tako vidik zaposlenih kot tudi vidik direktorjev, ki ju podkrepimo z rezultati našega opazovanja. Empiričnim spoznanjem raziskave dodajamo tudi spoznanja iz teoretičnih izhodišč in literature.

6.1.1 Opredelitev in analiza pojmov matrike PSPN slovenskih domov za starejše

6.1.1.1 LOKACIJA

S pojmom »lokacija« razumemo okolje doma, njegovo dostopnost, bližino javnih prevoznih sredstev, bivališč svojcev, nekdanjih bivališč stanovalcev, bližino mestne infrastrukture (zdravstveni dom, bolnišnica, trgovina, pošta, banka, cerkev, kulturni, športni objekti, vrtci, šole ...), kakor tudi naravo, razgled, mir.

Pojem »lokacija« zaposleni navajajo kot prednost in slabost delovanja doma, pa tudi kot priložnost in nevarnost za nadaljnji razvoj. Gre za to, da je lahko kraj, v katerem se dom nahaja, na privlačni lokaciji, s čimer je privlačen za sedanje in bodoče stanovalce. Stanovalcem ponuja »lep razgled«, »mir«, »naravo« in podobno. Valenčak (2013, 149) ugotavlja, da imajo tisti starejši, ki so več na svežem zraku, se več gibajo, hodijo peš, boljši spomin, so bolj srečni in mirni, kakor tisti, ki se gibljejo manj. Tudi osamljene se čutijo manj in manjkrat se jim zdi življenje nesmiselno. Zato je pomembno, da imajo starejši v institucijah dovolj prostora za gibanje, da imajo možnost hoditi na sprehode oz. da se jih redno vozi z vozički po svežem zraku.

Ugotavljamo, da je lokacija doma kot prednost in priložnost zaznana v smislu, da je ugodna za stanovalca, ne pa toliko za zaposlene. Na drugi strani pa se slabosti in nevarnosti z vidika lokacije tičejo tako zaposlenih kot tudi stanovalcev. Med slabostmi lokacije je namreč moč najti navedbe kot je »oddaljenost« ali »odročnost« v smislu, da so stanovalci oddaljeni od večjih središč, bolnišnic in svojih svojcev. Zaradi tega jih le-ti morda ne obiskujejo tako pogosto. Prav tako »odročnost«, »hribovit teren«, »slabe avtobusne povezave« pomenijo za zaposlene slabost v smislu dostopa do delovnega mesta. Kot slabost lokacije doma so zaposleni omenili tudi »majhnost kraja«, v katerem se »govorice širijo hitro«. Večja mesta namreč v tem kontekstu zagotavljajo večjo anonimnost, a imajo po drugi strani tudi svoje omejitve, vendar le-te, vsaj kar se tiče slabosti večjih mest, niso bile omenjene.

Direktorji »mirno« in »dostopno« lokacijo, vidijo kot prednost doma za starejše. »Oddaljenost doma za starejše od svojcev« pa kot slabost. Direktorji lokacijo opredeljujejo zgolj kot prednost ali slabost, ki jim je dana in na katero nimajo vpliva. Lokacije domov smo spoznali tudi na podlagi lastnega opazovanja, pri katerem smo bili pozorni na infrastrukturo v bližini doma (trgovina, pošta, cerkev, knjižnica, banka, gostišče, vrtec, šola, stanovanjsko naselje ...) ter naravno okolje (park, gozd, travnik, rože, sprehajalne steze ...). Na podlagi lastnega videnja bolje razumemo in lažje pojasnujemo navedbe zaposlenih v anketnem vprašalniku in izjave direktorjev v intervjuju.

Starc (2013, 213–216) ugotavlja, da starejše dela srečne in jim daje smisel življenja predvsem družina, zato je prednost doma za starejše, če je njegova lokacija v bližini bivališča svojcev stanovalcev. Tako je dom bolj dostopen za njihove obiske. Prav tako je prednost lokacije doma, če je le-ta v bližini nekdanjega bivališča stanovalca (Valenčak, 2013, 144–145), saj to stanovalcu daje možnost večje kontinuitete življenja. Ostaja v domačem kraju, čeravno ne na svojem domu. S tem se pojem lokacije doma povezuje s pojmom naravnosti na uporabnika.

6.1.1.2 INFRASTRUKTURA

Pojem »infrastruktura« se nanaša na infrastrukturo doma v širšem pomenu besede. Vključuje arhitekturo doma, razporeditev prostorov, število postelj v sobah, vso opremo, pripomočke za delo in bivanje. Vključuje objekt doma in vso opremo v njem, pa tudi dvorišče, park, vrt, parkirišča. Infrastruktura se povezuje s področjem lokacije doma, in sicer značilnosti lokacije na določenih področjih vplivajo na infrastrukturo (npr. če je lokacija doma v mestu, je tam manj parkirnih prostorov, kot če je lokacija doma v naravi; če je lokacija doma v naravi, je več zelenih površin, sprehajalnih stez, kot če je lokacija v mestu ...).

Tudi »infrastruktura« se po zapisih zaposlenih pojavlja kot prednost in slabost, pa tudi priložnost in nevarnost za delovanje doma v prihodnosti. Pri prednostih je bolj izpostavljen dober zunanji izgled doma, pri slabostih pa neustrezna arhitektura domov z večposteljnimi sobami in nefunkcionalnimi prostori.

Če je dom lep, urejen, nov, zaposleni smatrajo, da omogoča boljše uresničevanje potreb stanovalcev in njihovo boljše počutje. Poleg tega se v »lepem, urejenem domu«, tudi zaposleni bolje počutijo. Nasprotno pa se »star dom«, »nevzdrževan objekt« pojavlja kot slabost in zaposleni vidijo priložnost za boljše delovanje doma, v »obnavljanju starega pohištva«, »selitvi v nov objekt«. Z izjavo »dom je obnovljen, kljub starejši zgradbi« spoznamo, da tudi starejši domovi z vzdrževanjem in obnovami lahko dosežejo prednosti v infrastrukturi. Nove koncepte dela, katerih osnova je arhitektura doma po konceptu manjših zaključenih enot, »gospodinjstev skupnosti«, »stanovanjskih skupin«, zaposleni prepoznavajo kot prednost. Tudi Ramovš J. (2013, 56) ugotavlja, da so domovi četrte generacije z gospodinjstvi skupinami, katerih središče je kuhinja z dnevnim prostorom, razvojni koncept, ki omogoča večjo domačnost, kontinuiteto življenja starejšim.

Slabost z vidika infrastrukture domov so »večposteljne sobe«, ki ne omogočajo zasebnosti, miru, pa tudi zakonskih zahtev ne. Zaposleni vedo, da morajo domovi v skladu s Pravilnikom o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (2010), vse večposteljne sobe do leta 2021 spremeniti v eno do dvoposteljne sobe. A vsi uporabniki si ne želijo manj posteljne sobe, saj so večposteljne cenejše. Že v Letnem poročilu o ugotovitvah inšpekcijskih nadzorov v domovih iz leta 2010 je zapisano, da »se pojavljajo prošnje upravičencev za sprejem v večposteljne sobe in da tudi sami uporabniki vlagajo prošnje za notranje premestitve v večposteljne sobe zaradi znižanja stroškov storitve« (Socialna inšpekcija, 2011, 8).

Neustrezna arhitektura domov je slabost tako za uporabnike kot zaposlene. Izraža se v »nefunkcionalnih prostorih«. »Veliko časa zaposleni izgubijo s hojo po dolgih hodnikih«. Ramovš s soavtorji (2013, 324) ugotavlja, da veliko slovenskih domov za starejše spada še v drugo ali tretjo generacijo domov, kjer je arhitektura primerljiva z bolnišnico ali hotelom. Večinoma so v Sloveniji (pre)veliki domovi, da bi lahko v njih ustvarili občutek domačnosti. Veliko časa zaposlenih se izgubi pri ponavljajoči se hoji po hodnikih.

Zaposleni so izpostavili tudi nevarnost, ki se nanaša na »dvigovanje težkih pacientov«. Zato je pomembno, da imajo v domovih dovolj ustrezne delovne opreme, ki zaposlenim olajša delo ter jih varuje pred poškodbami. Zaradi delnih invalidnosti in zmanjšanih fizičnih delovnih zmoglosti zaposlenih z njihovim staranjem je namreč ogroženo kakovostno delovanje marsikaterega doma v

prihodnosti. Pomembno se je posvetiti področju varnega dela zaposlenih, ustrezne delovne opreme in stalne promocije zdravja na delovnem mestu.

Na slabše počutje stanovalcev, zaposlenih pa tudi obiskovalcev doma v toplih mesecih vpliva vročina, če dom »nima klimatskih naprav«. Vročina predstavlja nevarnost za zdravje starejših in zaposlenih, tako kot »sevanja«, ki ga navajajo zaposleni. Z vidika možnosti zadovoljevanja duhovnih potreb stanovalcev je slabost doma, če »ni kapelice«. Za zaposlene, svojce in ostale obiskovalce je slabost tudi, če »ni parkirišča« pred domom. Za dobro delo zaposlenih v današnji elektronski dobi je pomembna tudi ustrezna računalniška oprema, zato »slab računalniški sistem« za zaposlene pomeni slabše pogoje za njihovo delo.

Direktorjem infrastruktura pomeni prednost, če je »dom nov«, »majhen«, daje »možnost izbire ustrezne namestitve« v različnih gospodinjskih skupinah, varovanih stanovanjih, v »eno in dvo posteljnih sobah«. Poleg tega je pri prednostih izpostavljen vidik ekonomičnosti objekta, ki so ga v domu dosegli z »energetsko sanacijo« in »tehnična ustreznost doma«, ki pomeni usklajenost z zakonodajnimi zahtevami. Na splošno je kot prednost izpostavljen »dober materialni standard« doma. Izpolnjevanje človeških potreb v skupini »imeti«.

Obratno pa direktorji infrastrukturo navajajo kot slabost, če imajo v domu »večposteljne sobe brez lastne kopalnice«, »nevzdrževano, staro opremo in pohištvo«, »energetsko potratne stavbe«. »Večina nas je prevelika. Veliko prevelika. Domovi bi morali biti veliki do max 100 postelj, še boljše pa polovico manj ...« je slabost prevelikih slovenskih domov izpostavil eden izmed direktorjev.

Priložnosti direktorji vidijo v novih, manjših domovih, pa tudi gradnji varovanih stanovanj, na drugi strani pa tudi ureditvi »večposteljnih sob za zelo bolne, dementne« t. i. negovalnih oaz, ki zagotavljajo kakovostno bivanje stanovalcev v zadnjem stadiju demence (Imperl, 2012, 97–103). Pri lastnem opazovanju infrastrukture domov v vzorcu smo se osredotočili na: domačnost, estetski videz prostorov doma, pohištvo stanovalcev, slike, barve, svetlobo, vzdrževanost objekta in opreme, ali ima dom prostor za zasebna srečanja stanovalcev s svojci, igrače za otroke, ali imajo savno, center dobrega počutja, bazen, ali ima videz institucije (ograje, vidna medicinska oprema, ozki hodniki), ali iz sobe za umrle vodijo stranska »garažna« vrata, ali je dovolj delovne opreme, ki omogoča varno delo zaposlenih, ali imajo v domu posebno sobo za zaposlene, v kateri imajo sestanke, odmore, ali so računalniško dobro opremljeni.

Na podlagi opaženega in zapsanega v Prilogi 3 lahko zapišemo, da obstajajo očitne razlike v infrastrukturi slovenskih domov, ki tako predstavlja bodisi prednost, bodisi slabost za delovanje doma. Nekateri so novi, drugi stari, nekateri dobro vzdrževani, drugi slabo, nekateri imajo izgled bolnišnic, v njih se čutiš »ujetega, zaprtega, izoliranega«, v drugih ima človek občutek »domačnosti«. Vsi so enotni pri zagotavljanju varne opreme za zaposlene, ki izhaja iz zahtev zakonodaje. Nimajo pa posebnih wellness centrov dobrega počutja za uporabnike, ki imajo dober vpliv na počutje starejših (Hujala in Rissanen, 2013, 115). Generacija starejših otrok blaginje, ki v slovenskih domovih sedaj zamenjuje generacijo veteranov, pričakuje oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja (Rissanen in Hujala, 2013, 237). Zato je na področju infrastrukture priložnost za razvoj novih storitev. Posebni wellness prostor so začeli graditi le v enem izmed domov v vzorcu. Nekateri domovi imajo bazen, a ga ne izpostavljajo kot prednost, saj po besedah direktorja »ni izkoriščen za stanovalce zaradi pomanjkanja

zaposlenih, ki bi jih na bazenu spremljali«. Bazen je bolj slabost, saj »vzdrževanje bazena povzroča dodatne stroške«.

Vsi domovi v vzorcu imajo enotno urejen poseben »izvoz« za umrle stanovalce skozi stranska, »garažna« vrata, s čimer se postavlja vprašanje ohranjanja dostojanstva človeka po njegovi smrti. Tega se direktorji zavedajo, a zaenkrat se jim to zdi najboljša rešitev, saj se ljudje smrti še vedno bojimo. Bojijo se vznemirjanja ostalih stanovalcev in njihovih svojcev, če bi umrle pospremili skozi glavni vhod/izhod.

6.1.1.3 RAZVOJNA USMERJENOST

Pojem »razvojna usmerjenost« vključuje vizijo, strateške usmeritve, cilje delovanja doma za starejše.

Zaposleni »jasno vizijo« prepoznavajo kot prednost doma. Glede na to, da pri opazovanju domov, pa tudi na njihovih internetnih straneh, pogosto nismo videli jasno zapisanih strateških usmeritev, vizije, ki bi bila razvidna vsem zaposlenim, stanovalcem, svojcem in ostalim obiskovalcem, ni čudno, da veliko zaposlenih v »jasno zastavljenih ciljih in viziji«, »viziji postati najboljši«, »dobri viziji« vidi priložnost za izboljšave. Zaposleni se zavedajo pomembnosti razvoja, »da kot nov dom uvedejo spremembe«, da razvijejo »socialni model oskrbe«, ki temelji na manjših zaključenih enotah, »gospodinjskih skupinah«, »stanovanjskih skupinah«. Kot priložnost so zaposleni izpostavili tudi specializacijo »bivalnih enot za stanovalce z demenco«.

Odsotnost razvojnih usmeritev, »izgubo vizije«, »skrenitev z načrtane poti«, »ohranjanje medicinskega modela oskrbe« s »preveč rutine, monotonim delom zdravstvene službe«, »neprilagajanje novim oblikam varstva starejših (gospodinjske skupine)«, zaposleni vidijo kot nevarnost delovanja domov v prihodnosti. Tudi pri bolj razvojno usmerjenih domovih obstaja nevarnost, da po njihovih besedah »zaspijo ob dosedanjih uspehih« in »stagnirajo«.

Zaposleni odgovornost za razvojne usmeritve pripisujejo direktorjem, ki s svojimi »programi dela« načrtajo razvojno pot domov v novem mandatu. A direktorji v lastnih postavljenih razvojnih usmeritvah ne prepoznavajo prednosti. Iz njihovih izjav je moč sklepati, da marsikdo glavno vlogo pri postavljanju strateških usmeritev domov pripisuje državi. In tu vidijo glavne nevarnosti njihovega delovanja. »Država brez vizije.« »Ni dolgoročne državne strategije glede domov, ki bi se je država držala.« »Samo govori se o pomenu, problematiki starajoče družbe. Konkretno vizije, strategije za prihodnost domov za starejše ni.« »Ni systemskega razvoja.« »Nenačrten razvoj mreže domov za starejše in premalo vlaganj v razvoj«. Država bi morala oblikovati systemsko enotne razvojne usmeritve slovenskih domov. »A država je že več let pasivna« je v intervjuju povedal strokovnjak za področje delovanja domov za starejše (Imperl, 2013). Ko pa država spregovori o razvojnih usmeritvah na področju oskrbe starejših, se običajno nekritično zgleduje po tujih rešitvah. »Kopiranje modelov iz tujine, ki se ne morejo prilagoditi slovenskim razmeram«, direktorji prav tako navajajo kot nevarnost.

Imperl (2014, 3–11) ugotavlja, da je nerazvojna naravnost direktorjev slabost slovenskih domov. Večina direktorjev čaka na pobude države za njihov nadaljnji razvoj, ki jih že nekaj časa ni več. Domovi za starejše danes potrebujejo direktorje vizionarje, ki skupaj z zaposlenimi in uporabniki proaktivno postavljajo strateške

usmeritve doma glede na potrebe prebivalstva v lokalnem okolju. Tudi eden izmed direktorjev je za slabost slovenskih domov navedel: »Čakanje, da bo država delala na razvoju domov, namesto, da bi sami nekaj naredili. Zgovarjanje na zakonodajo ne koristi nikomur. Potrebna je proaktivnost.« Pojem razvojne usmerjenosti se tesno povezuje s pojmom vključenosti, ki ga opisujemo v nadaljevanju.

6.1.1.4 VKLJUČENOST

Pojem »vključenost« se nanaša na možnost in sposobnost proaktivnega delovanja, vključevanja, odločanja vseh zaposlenih o delovanju doma.

Zaposleni v vzorcu vključenost prepoznavajo zgolj kot slabost in nevarnost za delovanje slovenskih domov. Opozarjajo na »ad hoc odločitve (nenapovedane, brezpogojne, od danes na jutri)« v domu, iz katerih so povsem izključeni. Navajajo, da je v njihovi organizaciji značilno »neupoštevanje idej«. Navajeni so, da »ni posluha« za njihovo željo po vključenosti.

Connors in Smith (2011, 50–51) navajata, da se polovica ameriških delavcev ne čuti vključena v načrtovanje sprememb, odločanje v organizacijah in posledično so na delovnih mestih nezadovoljni. Vključenost zaposlenih v načrtovanje in vsakdanje odločanje v delovnem procesu je ključno, da se zaposleni čutijo odgovorne za doseganje individualnih in organizacijskih rezultatov. Zato je logično, da »neupoštevanje njihovih predlogov«, zaposleni v domovih občutijo kot »nevklučenost«, kar slabo vpliva na njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Ovsenik in Ambrož (2006, 162) ugotavljata, da zaposleni najvišje ocenjujejo avtonomnost delovanja in dodano vrednost svojega dela k dodani vrednosti na ravni organizacije.

Direktorji nasprotno od zaposlenih pri vključenosti zaposlenih ne vidijo slabosti, niti nevarnosti, kar se nam zdi še posebno kritično za prihodnost delovanja slovenskih domov. Pri opazovanju v domovih v vzorcu smo bili pozorni na vidne informacije zaposlenim na oglasnih deskah po domu, saj so lahko zaposleni le na podlagi stalnega informiranja, enakovredno vključeni v delovanje doma. Pozorni smo bili tudi na organizacijo raportov, na katerih poteka dnevno medsebojno informiranje zaposlenih, pa tudi vodstva. Ali so ti dostopni vsem zaposlenim ali ne. Gleda na to, da večina zaposlenih v domovih nima dostopa do računalnikov, informiranje v domovih v glavnini poteka preko ustnih in pisnih raportov zapisanih v zvezke in na oglasnih deskah. Rezultati našega opazovanja so razvidni iz Priloge 3.

Menimo, da je slaba vključenost zaposlenih kritična slabost slovenskih domov ter predstavlja nevarnost njihovem nadaljnjemu razvoju. Zaposleni, ki delajo neposredno z uporabniki, dobro poznajo njihove potrebe in tako tudi ugotovijo možnosti izboljšanja storitve, ki jo izvajajo, da bi bila le-ta bolj prilagojena potrebam posameznih uporabnikov. Zato je pojem vključenosti tesno povezan tudi z naravnostjo na uporabnike, ki jo obravnavamo v nadaljevanju.

6.1.1.5 NARAVNANOST NA UPORABNIKE

Pojem »naravnost na uporabnike« razumemo v smislu odnosa zaposlenih do uporabnikov, holistične obravnave starejšega kot subjekta, možnosti prilagajanja storitve posamezniku, glede na njegove potrebe, želje, ohranjanje kontinuitete življenja tudi po prihodu v dom. Nasprotje naravnosti na uporabnika je naravnost na institucijo.

Zaposleni kot prednost storitve njihovega doma prepoznavajo »prilagodljivost posameznikom«, »upoštevanje individualnih želja stanovalcev«, »trud za dobro

počutje oskrbovancev«, »stanovalec je v ospredju«, »upoštevanje posameznika«. Prednost za dom je »veselje stanovalcev« in da imajo v njihovem domu »zaposleni čut za človeka«, »da so empatični«, »prijazni«, »ustrežljivi«, imajo »toplino«, »ljubezniv odnos«, »spoštljivost«, »vljudnost«, »strpnost«, »dobrosrčnost«, »dobrovoljnost«, »nasmeh«. Naravnost na uporabnike je povezana tudi z vrednotami zaposlenih.

Kot slabost zaposleni navajajo »rutinski, bolnišnični način oskrbe in nege«. »Delavci ne vidijo širše, vidijo samo svoj del nalog«, »ne vidijo, kaj je pomembno pri delu za zadovoljstvo stanovalcev, kaj stanovalec res želi«. »Ker je veliko varovancev, zaposleni ne pozna vseh njihovih posebnosti in navad«. Tako zaposleni pogosto ne poznajo potreb uporabnikov, njihovega preteklega življenja. Pa tudi če bi vse to poznali, je problem v »pomanjkanju časa za stanovalce poleg vsakodnevnega dela«. Zaposleni opozarjajo, da je za nekatere stanovalce bolje poskrbljeno kot za druge, opozarjajo na »neenako obravnavo vseh stanovalcev«. Poleg tega jih motijo »zaklenjeni balkoni na zaprtem oddelku«, ki kažejo, da dom, institucionalni red in varnost postavlja pred potrebe uporabnikov. Izjava »prevelika usmerjenost v molitev, maše« je lahko subjektivna ocena slabosti doma z vidika zaposlenega, saj ne vemo, kakšne so potrebe stanovalcev v tem domu. Zaposlenega, ki je to zapisal, pa to moti.

»Prilagajanje potrebam in željam stanovalcev«, »dobro počutje stanovalcev«, ki »zagotavlja njihovo zadovoljstvo«, zaposleni vidijo kot priložnost nadaljnega razvoja doma. Iz zapisa zaposlenega da kot priložnost vidi »nekoga, ki se ukvarja z varovanci in jim daje aktivnosti in pozornost«, pa tudi iz zapisa »druženje s stanovalci« lahko sklepamo na sedanjo institucionalno usmerjenost teh domov, kjer imajo zaposleni čas opravljati le svoje ozko definirane delovne naloge, brez holistične obravnave človeka. Omogočajo le uresničevanje potreb v skupini »imeti«, ne pa tudi »ljubiti« (pozornost zaposlenih, druženje s stanovalci) in »biti« (individualne aktivnosti stanovalcev). Zaposleni prepoznajo, da je potrebno tudi v institucijah »dati ljudem priložnost ostati človek do konca«. Potrebno je doseči »željo zaposlenih po dobrem počutju oskrbovancev«. Tu pa ključno vlogo odigra vodstvo, vključenost zaposlenih, pa tudi možnost njihovega nagrajevanja, ki se odraža na motiviranosti zaposlenih.

»Slab odnos do stanovalcev in svojcev«, »neprijazne zaposlene«, sami zaposleni izpostavljajo kot nevarnost nadaljnega delovanja doma. Nekateri direktorji se zavedajo prednosti »celovite oskrbe človeka«, za katero se že trudijo. Veliko časa zadnja leta »posvečajo psihosocialni oskrbi«. »Uvajamo nove koncepte kongruentne – odnosne nege.« »Omogočamo izpolnjevanje vseh človeških potreb na podlagi poznavanja biografije stanovalcev.« »Hitro se prilagodimo potrebam.« Kot prednost doma navajajo možnost ohranjanja kontinuitete življenja stanovalcem. »V našem domu ljudje »živijo naprej«. Ne pridejo le umret. Če imajo kisik, naj hodijo s kisikom ...«. Direktorji vidijo prednost, če imajo v domu »živali« ali »vrtiček z bioizdelki za samooskrbo«, za katere uporabniki samostojno oz. s pomočjo zaposlenih skrbijo. To starejšim pomaga ohranjati smisel življenja.

Direktorji se zavedajo slabosti delovanja domov za starejše, ki jih je veliko še vedno bolj naravnano na institucijo kot na uporabnika. Krivce iščejo tako v zakonodaji kot tudi v odnosu zaposlenih do stanovalcev. »Pozabi se na človeka.« »Čistilka se sklicuje na svoje delovne naloge, noče kontakta z ljudmi.« »Zaposleni ne čutijo potreb, stisk stanovalcev. Kaj bi dejansko moralo biti, da bi se vsi dobro

počutili.« »Premalo časa je za pogovore s stanovalci, za človeško noto.« »Vse je skoncentrirano na to, da se opravijo potrebne delovne naloge, ki so ozko razdeljene med posamezne profile.« »Smo bolj bolnišnice ...« »Večinoma je prevelika prisotnost elementov zdravstvenega modela, ki dela domove (vsaj v negovalnem delu) preveč podobne bolnicam.« »Premajhna usmerjenost na individualne potrebe uporabnikov v starih konceptih domov. Prevelika usmerjenost na mehansko oskrbo.« »Premalo domače okolje za starejše.« »Premalo individualne obravnave.«

Slaba naravnost na uporabnike v domovih je zaznana kot posledica tega, da »direktorji ne načrtujejo delovanja na podlagi potreb, ampak izključno zakonodaje, birokracije«. »Organiziranost, ki temelji na urnikih, hišnem redu, disciplini, skupinskih aktivnostih«, smo opazili v marsikaterem domu v vzorcu, kar je razvidno iz Priloge 3. V nekaterih domovih smo zaznavali smrad, pa tudi hrup. V vseh domovih imajo hišni red. Opazili smo urnike, pravilnike, pa tudi listke na jedilnih mizah z zapisanimi imeni stanovalcev in celo njihovimi dietami. Številne osebne podatke, ki so na očeh vsakemu obiskovalcu.

V nekaterih domovih so zaposleni še vedno uniformirani kot v bolnišnicah. Učinkovitost in funkcijska naravnost marsikje prevlada nad usmerjenostjo v uporabnika. Npr. bujenje, če je čas za hrano, bujenje, če je čas za nego, bujenje, če je čas za kopanje po urniku ... Iz vidnega lahko zapišemo, da obstajajo domovi v Sloveniji, kjer se že ob 17. uri stanovalce uredi za nočni počitek. To vse kaže na prevladovanje institucionalnega reda nad naravnostjo na uporabnike v nekaterih domovih.

Opazovali smo tudi individualno naravnane aktivnosti stanovalcev v času našega obiska doma. V nekaterih domovih smo jih opazili, v drugih ne. V nekaterih domovih je prisotna stalnost osebja na oddelkih, v nekaterih še ne. Dobra komunikacija zaposlenih s stanovalci (prijaznost, slovenščina, brez pomanjševalnic, spoštljivost) je bila pri nekaterih zaposlenih opažena, pri drugih ne. Veliko zaposlenih pri pogovorih s stanovalci uporablja pomanjševalnice. V nekaterih domovih smo videli senzorne terapije. Zaklepanje dementnih je prisotno, a ne povsod. Tudi v nočni izmeni so zaposleni nekje bolj prilagodljivi, sledijo potrebam stanovalcev, drugje pa zgolj opravijo najnujnejše in ignorirajo potrebe uporabnikov.

Direktorji prepoznavajo priložnosti prihodnjega razvoja domov na področju večje naravnosti zaposlenih na potrebe uporabnikov. »Najbolj se potrebuje pristne zaposlene, ki znajo prisluhniti« uporabnikom. To pomeni, da zaposleni vedo, kaj uporabniki potrebujejo in jim je to glavno vodilo pri njihovem delovanju. Za uspešno delovanje domov v prihodnosti je potrebno začeti v praksi in ne le na papirju, zagotavljati »domačnost, zasebnost in dostojanstvo« stanovalcev.« »Na človeka, starejšega, je potrebno pogledati celostno«. V domovih bi bilo potrebno med zaposlenimi uvesti prevladujoč »profil gospodinje, ki združuje več obstoječih profilov iz socialne, zdravstvene in osnovne oskrbe. Gospodinje poznajo starejše celovito«. »Gre za odnosno storitev in ne le mehansko.« »Pomemben je topel in celovit odnos do človeka.« »Resnično, ne le službeno zanimanje zanj.«

Pomembno je začeti »prepoznavati potrebe« stanovalcev. »Da tudi najtežje bolnim ponudimo pogled v naravo, da ne gledajo le belih sten.« »Uvajanje senzornih terapij, ki so še posebej pomembne v zadnjih stadijih demence ...« za čim boljše počutje stanovalcev.

Poleg zadovoljevanja potreb po »ljubiti« in dobrih odnosih je priložnost za izboljšanje naravnosti domov na uporabnike v zadovoljevanju potreb v skupini »biti«. Direktorji prepoznajo priložnost »razvijanja novih storitev za ozaveščanje smisla življenja tudi na starost, tudi v domu za starejše.« Opažajo, »da se starejši aktivirajo, a jih je potrebno stalno vzpodbujati«. »Uporabnike bi lahko več vključevali v delovne aktivnosti z dodano vrednostjo, jim za to dali tudi kakšno nagrado in izpolnili kakšno dodatno željo.«

6.1.1.6 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Pojem »odnosi med zaposlenimi« se nanaša na odnose med zaposlenimi iz vseh vidikov. Vključuje medsebojno komunikacijo, sodelovanje, reševanje konfliktov, timsko delo, formalne in neformalne odnose med zaposlenimi.

Odnosi med zaposlenimi so iz strani zaposlenih zaznani kot prednosti, slabosti v domu, pa tudi kot priložnost in nevarnosti delovanja doma v prihodnosti. »Medsebojno spoštovanje«, »medsebojna pomoč in razumevanje«, pa tudi »družabnost« so elementi dobrih medosebnih odnosov zaposlenih. Nasprotno pa »premalo poslušanja med službami« in »slaba komunikacija« vplivajo na »preslabo medsebojno sodelovanje med oddelki«, »nesodelovanje zaposlenih«, »netimsko delo«. Pojavljajo se »nesporazumi«, »zahrbtnost«, »neiskrenost«, »neresnične govornice« ter »nevoščljivost med sodelavci«, ki slabšajo medsebojne odnose in jih zaposleni prepoznajo kot slabosti delovanja doma.

V izboljšanju odnosov, predvsem »komunikacije« in »povezanosti« med oddelki, zaposleni vidijo priložnosti za izboljšave v delovanju doma. Kot nevarnost zaposleni zaznavajo »poslabšanje odnosov med zaposlenimi« in obstoj »skupin, ki se separirajo«. Direktorji odnose zaposlenih vidijo le kot slabost in priložnost za izboljšanje. »Zaposleni na zdravstveni negi se imajo za pomembnejše od ostalih, ker delajo po 24 ur, vse dneve v tednu, ker jih je največ, ker delajo na najpomembnejšem področju, mislijo da so nenadomestljivi.« »Težko timsko delajo.« Slabost domov za starejše je premajhno sodelovanje med oddelki, »nepovezanost posameznih podsistemov«. »Premalo se pogovarjajo.«

»Netimsko delo (kuhinja, pralnica, nega), smo izboljšali z vpeljavo sistema kakovosti E-Qalin. Sedaj vsak vidi, kako pomembno je, da delamo kot celota ... Vsak zaposlen je pomemben, da cel sistem doma dobro deluje.« »Delati bi morali bolj timsko, pa bi bilo vse drugače. Lepo se vidi, kako dobro delajo gospodinje, ki združujejo zdravstveno, osnovno in socialno oskrbo. Saj doma tudi sami dajemo tablete in skrbimo za vse potrebno.« Zaposleni vidijo priložnost za izboljšanje medosebnih odnosov tudi v »medsebojnem spoštovanju, ki ga v slovenskih domovih pogosto manjka«.

6.1.1.7 ORGANIZACIJA IN VODENJE

Pojem »organizacija in vodenje« vključuje organizacijo dela v domu za starejše, vodenje in koordinacijo zaposlenih, informacijski sistem. Vključuje tudi odnos vodstva do zaposlenih, nagrajevanje in motiviranje zaposlenih.

Zaposleni prednosti doma iz področja organizacije in vodenja prepoznajo v »izredno dobrem gospodarjenju vodstva«, »odlični direktorici«, »dobremu direktorju«, »izkušenemu in sposobnemu vodstvu«, »dobri organizaciji dela«, »redni plači«, »dobrih pogojih za delo«... »Posamezniki se trudijo za boljše delovanje doma«, kar kaže na pomen motiviranih posameznikov v domu.

Motiviranost zaposlenih je sicer na splošno navedena kot slabost. To je razumljivo, glede na dogajanje na področju sistema nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju. »Delo bo kvalitetno opravljeno na vseh ravneh, ko bo delo vseh zaposlenih ustrezno cenjeno«, ko bo prisotna »motivacija zaposlenih«, je navedeno med priložnostmi za boljše delovanje domov v prihodnosti. Kot slabost zaposleni izpostavljajo neustrezno organiziranost dela, zaradi katere so nekateri delavci preobremenjeni: »preveč dodatnih aktivnosti na število kadra«, »veliko dela ostane«. Nekateri delavci pa še vedno »delajo po liniji najmanjšega navora«, kar povzroča, da »delavci nismo enakopravni«. Slabosti vidijo tudi v »veliko neuresničenih obljub šefov«, pa tudi v načinu vodenja, če omogoča »preveč demokracije, svobode«.

Nevarnost dobremu delovanju domov v prihodnosti predstavlja neustrezen odnos vodstva do zaposlenih, »ščitenje "lenuhov", ki nočejo razmišljati in hodijo v službo samo zaradi plače«, »pristop najvišjih do najnižjih«, ter celo občutek »kraje s strani vodstva«, kar lahko povežemo z »nemotiviranostjo zaposlenih« in njihovo »pasivnostjo«.

Zaradi premajhnega števila zaposlenih, še posebno med vikendi, ko v nekaterih domovih »ni receptorja«, zaposleni izpostavljajo nevarnosti: »da kdo pobegne čez vikend«, »uhajanje dementnih«. Ta nevarnost je večja v domovih, kjer dementnega oddelka nimajo zaklenjenega. To pa na drugi strani pomeni večjo kakovost življenja za te stanovalce, saj jim ni potrebno živeti v »kletki«. Z vidika direktorjev je kot prednost doma prepoznana »trud« zaposlenih, prevzemanje dodatnih delovnih nalog. »Vse strežnice so pri nas gospodinje. Strežnice so pridobile na samozavesti, znajo poiskati rešitve.« S tem je organizacija dela v domu boljša. »Puščamo svobodo zaposlenim za kreativnost, ustvarjalnost.« »Vsi zaposleni imajo letne razvojne pogovore.« Kot prednost navajajo »integriran informacijski sistem«, ki omogoča redne »mesečne informacije« za vodenje. Prednost doma so dobri »timski vodje«, s katerimi direktor sestavlja usklajeno vodstveno ekipo.

Direktorji so kot slabost pri organizaciji in vodenju slovenskih domov izpostavili: »nekompetentne direktorje«, »pasivne direktorje«, »direktorje, ki le sedijo v pisarnah«, »ne gredo med zaposlene in uporabnike«, se »ukvarjajo predvsem z birokracijo«, »sledijo samo črki zakona«. »Vsi ljudje niso za vse. Neustrezne zaposlitve kvarijo organizacijsko kulturo.« In direktorji so odgovorni za zaposlovanje kadra. Veliko direktorjev se »zgovarja na normative in da ne morejo biti boljši«. »Nekaterim čakanje paše... Kadrovske normative so res zastarele. Ampak, saj lahko kader financiramo tudi iz tržne dejavnosti.« To je stvar vodenja in zato je »pri nekaterih lahko več kadra kot ga po normativih pripada«.

Direktorji »prevečkrat za vse krivijo zunanje dejavnike, zakonodajo, normative. Namesto, da bi vsak pogledal, kaj lahko največ naredi s tistim, kar ima. In slovenski domovi nimamo malo ...« Slabost v slovenskih domovih so »nesamoiniciativni« zaposleni, ki se »zanašajo na doživljenjsko zaposlitev« v domu. »Kot direktor nimaš možnosti finančnih nagrad, ki jih večina zaposlenih še vedno izpostavlja kot glavni motivator za boljše delo.« »Predvsem v zdravstvenih poklicih stalno jamrajo – nas je premalo, negativizem zdravstva, žrtvena usmeritev ... Pravijo, da bi bolje delali, če bi jih bilo več, pa to ni res ...«.

Direktorji kot nevarnost za prihodnje dobro delovanje domov za starejše vidijo dejstvo, »da je veliko zaposlenih na zadržanih, minimalnih plačah. «Ni možnosti

stimulacij« za pridno delo. Ni možnosti napredovanj. »Marsikdo dela zelo odgovorno in bi bilo potrebno najti način, da se delo bolj pošteno plača, kot se.« Kot slabost direktorji navajajo »neintegrirani informacijski sistem« in povsem različne informacijske sisteme med domovi, ki onemogočajo medsebojno podporo in primerjave. »Skoraj vsak dom ima nekaj drugega glede informatike ...«

6.1.1.8 PRILAGODLJIVOST

Pojem »prilagodljivost« razumemo kot sposobnost prilagajanja zaposlenih, vodstva, njihovega dela ter organizacije vsem nastalim spremembam.

Prilagodljivost je z vidika zaposlenih navedena kot slabost v smislu »težkega sprejemanja sprememb s strani zaposlenih«, »težave s prilagajanjem določenih delavcev«. Večjo »pripravljenost na spremembe« med zaposlenimi v domovih pa vidijo sami zaposleni kot priložnost za njihovo boljše delovanje v prihodnosti.

Tudi z vidika direktorjev prilagodljivosti nihče ne navaja kot prednosti doma, ampak le kot slabost ter priložnost za izboljšanje oziroma nevarnost delovanju doma v prihodnosti, če se prilagodljivost zaposlenih ne izboljša. Direktorji navajajo: »Zdravstvo je najmanj pripravljeno na spremembe (nekateri so jokali, ko so jim vzeli njihove medicinske uniforme).« Zaposleni »zapadejo v rutino« in »ne dojemajo potrebnosti sprememb, fleksibilnosti ...«. »Sprejemanje sprememb je naša slabost.« »Premajhna fleksibilnost pri individualizirani ponudbi.«

Kot priložnost za boljše delovanje domov direktorji vidijo »fleksibilnejše, hitrejše reagiranje« na spremembe v okolju. »Vse se da, če se hoče. Samo ven iz okvirjev moraš in se ne stalno izgovarjati na zakone ...« »Po Zakonu o dolgotrajni oskrbi si bodo oskrbo starejši privoščili z vaučerji tudi na lastnem domu, zato se moramo znajti in z osebjem postati še fleksibilnejši, da bomo lahko prišli do vsakega doma, kjer nas bodo potrebovali.« Priložnost domov je v fleksibilnem »prilagajanju storitev uporabnikom«.

Nevarnost za večjo prilagodljivost domov predstavlja birokracija, odvisnost od pasivnega lastnika, »zelo dolgi postopki pri vsaki spremembi ...«. Včasih se enostavno »ne moremo prilagoditi.«

6.1.1.9 VREDNOTE

S pojmom »vrednote« razumemo človeške lastnosti, dejanja, ki jih zaposleni cenijo pri sebi in sodelavcih.

Zaposleni so kot prednosti izpostavili »predanost delu«, »marljivost«. A to še ne pomeni nujno prednosti doma v smislu večje naravnosti na uporabnike. Kljub predanosti delu, zaposleni vse prevečkrat za delovnimi opravili, ki jih morajo postoriti, ne vidijo starejšega človeka kot subjekt, ampak kot objekt, na katerem in za katerega opravljajo svoje delovne naloge. Imperl (2012, 78–81) navaja, da je funkcionalna oz. mehanska nega ena največjih slabosti slovenskih domov. Načrtovana opravila imajo prednost pred dejanskimi potrebami uporabnikov. Zaposleni različnih profilov opravijo le vsak svoje delovne naloge za stanovalca, ki so koncentrirane na področje človeških potreb »imeti«. Nihče od zaposlenih uporabnika ne vidi kot Človeka, si zanj ne vzame oz. si ne more vzeti časa, da bi ga spoznal. To ni v opisu njegovih del in nalog. Starejši pa imajo veliko potreb ravno v skupinah »ljubiti in biti«, ki jih funkcionalna nega ne zmore uresničevati.

Izpostavljena prednost »predanost oskrbovancem« nas usmerja na misel, da v domu dajejo poudarek holistični obravnavi uporabnikov, kongruentni negi. To

dejansko predstavlja prednost v delovanju doma za starejše, če je bilo s »predanostjo oskrbovancem« mišljeno omogočanje uresničevanja potreb uporabnikov v skupinah »ljubiti«, »biti« in »imeti«. Za prednost delovanja doma so zaposleni izpostavili še: »poštenost«, »preprostost«, »odgovornost« zaposlenih. Kot slabost pa so izpostavili nepoštenost zaposlenih, "kraje".

Priložnost za boljše delovanje domov v prihodnosti zaposleni vidijo v delovnem kolektivu, ki ceni poštenost, delavnost, vztrajnost in optimizem, kar so zapisali z besedami: »biti pošteni«, »biti deloven«, »vztrajnost pri delu«, »optimizem«. Direktorji vrednot zaposlenih niso izpostavljali niti kot prednost, slabost niti kot priložnost ali nevarnost. To je lahko problematično, saj so usklajene individualne vrednote zaposlenih z organizacijskimi izhodišči za uspešno delovanje vsake organizacije.⁴¹ Zato bi bilo potrebno s strani direktorjev temu področju posvetiti večjo pozornost.

6.1.1.10 ZNANJE IN INOVATIVNOST

S pojmom »znanje in inovativnost« razumemo različna izobraževanja, usposabljanja, s katerimi zaposleni pridobivajo nova znanja, prenos znanja med zaposlenimi ter inovativnost, razvojno naravnost zaposlenih, učečo se organizacijo.

Zaposleni so kot prednosti njihovega doma izpostavili: »izobraževanje delavcev«, »vnos inovativnosti«, »izboljšave«, »naprednost«, »želja po napredovanju«. Nasprotno pa so kot slabosti navedli: »ni izobraževanj za zaposlene«, »odpor dela kolektiva do novosti, razvoja«.

Priložnosti za izboljšanje delovanja doma vidijo v večji »dojemljivosti za novitete« pri zaposlenih, več »izobraževanja«, »vlaganje v izobraževanje«, večjo »učljivost« zaposlenih. »Naše znanje« je priložnost za boljše delovanje doma v prihodnosti. Podobno priložnosti na tem področju vidijo tudi direktorji. »Nova izobraževanja za zaposlene so vedno priložnost za napredek.« Kot priložnost za izboljšanje delovanja domov direktorji vidijo v več »izobraževanja« zaposlenih. Nasprotno pa »premalom usposobljenih zaposlenih« vpliva na slabše delovanje doma. Tudi to, da »ni idej«, ni »novosti«, predlaganih s strani zaposlenih, direktorji navajajo kot slabosti delovanja doma.

Kot prednost enega doma s strani direktorja je navedeno: »Zelo veliko se izobražujemo, prav vsi.« Pomembno je, da so v izobraževanje vključeni vsi zaposleni, saj velja, da je »veriga močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen«. Kot prednosti direktorji navajajo tudi to, da »prenašamo znanje eden na drugega« in »akumulirano znanje«. Iz Kumulativnega statističnega poročila Skupnosti socialnih zavodov Slovenije 2013 (2014a, 12) je razvidno, da se izobraževanju zaposlenih v slovenskih domovih za starejše namenja vsako leto manjša pozornost, če na to sklepamo iz vedno nižjih stroškov izobraževanja. Vlaganje v izobraževanje in dodatno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih že od leta 2008 dalje, vsako leto pada. V letu 2008 je znašal strošek izobraževanja 218 EUR na zaposlenega, v letu 2013 pa le še 133 EUR. To je zaskrbljujoče, saj se domovi ves ta čas soočajo »z največjo potrebo po spremenjenih metodah dela,

⁴¹ Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7–9), da je organizacija uspešnejša, če v njej obstaja skladnost med dogovorjenimi osrednjimi in organizacijskimi vrednotami. Da vsi člani organizacije, v vsakem trenutku vedo, kaj je prav in kaj ne, se s tem strinjajo, čeravno ni vse to formalno napisano. Govorimo lahko o vzpostavitvi in spoštovanju individualnih psiholoških pogodb.

novih konceptih izvajanja dejavnosti in nujnostjo spremembe celotne organizacijske dejavnosti«.

6.1.1.11 STROKOVNOST IN IZKUŠNJE

Pojem »strokovnost in izkušnje« obsega profesionalno znanje zaposlenih, upoštevanje doktrin zdravstvene, socialne in ostalih strok pri delu z uporabniki domov za starejše.

Strokovnost in izkušnje zaposleni navajajo le kot prednosti doma. »Izkušnje z dolgoletno prakso delovanja naše ustanove« zagotavljajo »profesionalno skrb za stanovalce«. Zaposleni so ponosni na »odlično zdravstveno oskrbo«, »strokovno nego«, »dobro opravljeno delo oskrbovalcev na negovalnih oddelkih« ...

Tudi direktorji strokovnost in izkušnje zaposlenih v domovih vidijo zgolj kot prednost. Zaposleni so v svojih strokah dobro usposobljeni, »visoko izobraženi«, zagotavljajo profesionalne storitve. Kot prednosti navajajo tudi »kvalitetno fizioterapijo«, »kvalitetno delovno terapijo« in nasploh »dobro zdravstveno preskrbo«.

Ugotovitve se skladajo s teoretičnimi izhodišči o razvoju slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012), kjer smo ugotovili, da je profesionalna zdravstvena nega prednost slovenskih domov. Imperl (2014, 13–15) izpostavlja prednosti internih fizioterapevtskih služb v slovenskih domovih in visoko kvalificiranih delavcev. V slovenskih domovih imamo od vseh primerljivih držav daleč najvišje izobražene delavce. V razvitih evropskih državah imajo v domovih zaposleni večinoma triletno poklicno šolo.

Direktorji so kot prednost doma navedli tudi njegovo »tradicijo« in dolgoletne »izkušnje na področju izvajanja institucionalnega varstva«. Pomembno je, da imajo domovi »možnost nudenja zdravstvene nege, ko ta postane potrebna« za uporabnika.

6.1.1.12 FLUKTUACIJA

S pojmom »fluktuacija« razumemo pogostost prekinitev delovnih razmerij v domu, odhode starih in prihode novih zaposlenih, ki vplivajo tudi na starostno strukturo zaposlenih.

Zaposleni kot prednost v domu vidijo »majhno fluktuacijo kadra«, ki pomeni »stabilnost kadra«. V Sloveniji je danes težko dobiti službo, zato je nizka fluktuacija zaposlenih razumljiva, a fluktuacija je bila nizka v domovih tudi pred recesijo. In zaposleni to vidijo kot slabost, saj je povezana z »visoko povprečno starostjo kadra« v domu ter neugodno »starostno strukturo«. Kot priložnost za boljše delovanje domov v prihodnosti zaposleni vidijo v večji fluktuaciji, ki bi v dom »pripeljala nove zaposlene«, za katere se predvideva, da prinesejo novo delovno energijo, ideje, koncepte dela.

Direktorji nizko fluktuacijo v domovih vidijo izključno kot slabost. »Stalna vodstvena ekipa že skoraj 20 let« povzroča »zastarelo miselnost, ki je institucionalno usmerjena.« Če »ni fluktuacije pri zaposlenih« prihaja do »slabosti, da se že več desetletij dela na enak način«. Poleg tega visoka povprečna starost kadra v domovih povzroča višje stroške dela, ki predstavljajo že 58 % povprečne cene oskrbnega dne v letu 2013, kljub zniževanju plač v zadnjih dveh letih z interventnimi ukrepi države (Skupnost socialnovarstvenih zavodov, 2014a, 15).

6.1.1.13 KAKOVOST

S pojmom »kakovost« razumemo uvedene sisteme kakovosti, standarde kakovosti in kakovost opravljenih storitev nasploh v domovih za starejše.

Zaposleni kakovost navajajo kot prednost v smislu »kakovosti nujenih storitev«, »kakovosti dela«, »kvalitete doma«. Kot prednost doma navajajo uveden sistem kakovosti, »da so v E-Qalin-u«, da imajo »odličnost«. Kot slabost navajajo »manjšo kakovost storitev zaradi premajhnega števila zaposlenih po kadrovskih normativih in prepovedi zaposlitev«. Kot priložnost prepoznavajo pridobitev »certifikata kakovosti«, kot nevarnost prihodnjemu delovanju doma pa »slabšo kvaliteto življenja v domu zaradi dviga stroškov«.

Direktorji kakovost vidijo kot prednost in hkrati priložnost za prihodnje boljše delovanje slovenskih domov za starejše. »Uveden sistem kakovosti«, da »imamo E-Qalin«, »med prvimi smo imeli ISO standard« so direktorji navajali kot prednosti domov. Prednost doma je tudi v tem, da se »racionalizacija stroškov dela le tam, kjer to ne vpliva na kakovost storitve.«

Kot priložnost za prihodnje bolj k uporabnikom naravnano delovanje domov pa direktorji vidijo v tem, da bi se vse »domove ocenjevalo« po enotnih kakovostnih standardih. In potem »bi videli domovi, kje je kdo«, pa tudi uporabniki, kako kakovosten je posamezen dom. »Sistemi kakovosti so priložnost.«

Kot nevarnost direktorji navajajo preveliko zbirokratiziranost in kompleksnost sistemov kakovosti. »E-Qalin bi moral biti manj kompliciran v smislu manj kriterijev in kazalnikov, ki bi bili med seboj povezani. Ko enkrat vse oceniš, prideš skozi, postane preveč birokracije za samo vzdrževanje sistema.« Ovsenik in Ambrož (2000, 76) opozarjata, da se vodstva številnih organizacij, ki vpeljujejo sisteme kakovosti in standardov srečujejo s problemom birokratskih postopkov. Pozitivne učinke standardov kakovosti na transparentnost in red, ogroža nevarnost birokracije, ki zmanjšuje prilagojenost organizacije turbulentnim spremembam v okolju.

Zato je pomembno pri uvedbi sistemov kakovosti upoštevati ugotovitve Spencer-Matthewsejeve (2001, 57). Uvedba sistema kakovosti je uspešna le, če ni samo tehnično, papirnato zasnovana, ampak ima za posledico spremembo organizacijske kulture, dejanskega življenja in delovanja ljudi v organizaciji. Gre za ponotranjenje kakovosti. Dobro usposobljeno in motivirano osebje ključno vpliva na kakovost storitve.

6.1.1.14 ZADOVOLJSTVO

Pod pojmom »zadovoljstvo« razumemo zadovoljstvo stanovalcev z opravljeno storitvijo zaposlenih, pa tudi zadovoljstvo zaposlenih in direktorjev na delovnem mestu.

Zaposleni zadovoljstvo vidijo le kot slabost in nevarnost delovanja domov za starejše. Kot slabost izpostavljajo tako »nezadovoljstvo zaposlenih« kot tudi »nezadovoljstvo stanovalcev«. Miller in Kalviainen ugotavljata (2013, 220–230), da obstaja tesna in pozitivna povezava med zadovoljstvom uporabnikov in zadovoljstvom zaposlenih. Bolj zadovoljni so zaposleni, bolj zadovoljni so uporabniki in obratno. Tudi Burke (2011, 229) ugotavlja, da imajo zaposleni, ki delajo neposredno z uporabniki, najpomembnejši vpliv na njihovo zadovoljstvo. Kot nevarnost je z vidika zaposlenih izpostavljeno le »nezadovoljstvo stanovalcev«.

Direktorji zadovoljstva niso omenjali niti med prednostmi in slabostmi niti med priložnostmi in nevarnosti za prihodnje delovanje doma.

6.1.1.15 POVEZANOST Z OKOLJEM

Pojem »povezanost z okoljem« obsega odprtost doma navzven, povezovanje z ostalimi domovi za starejše, lokalnim okoljem, sodelovanje s prostovoljci, z občinami, šolami, vrtci in ostalimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, ki se povezujejo ter sodelujejo z domom za starejše. Pojem obsega tudi podporo lokalnega okolja (občine, prebivalstva) za delovanje doma za starejše v njihovi lokalni skupnosti.

Zaposleni povezanost z okoljem vidijo kot prednost za dom. »Odprtosti navzven«, »vpetost v kraj, okolje« po njihovem mnenju omogoča kakovostnejše življenje v domu za starejše. Ravno izoliranost od okolja je namreč ena glavnih slabosti institucij. Foucalt (1998, 25) opisuje, kako so v klasicizmu začeli ustanavljati institucije, kamor so zapirali stigmatizirane ljudi, reveže, norce in stare ljudi z namenom ustvarjanja »drugotnega« prostora, izolacije, da ne bi »okužili normalnih«. Trstenjak (2010, 121) ugotavlja, da je ljudi strah stigmatiziranih inštitucij, za kakršno v družbi velja tudi dom za starejše. Mali (2006, 24) ugotavlja, da je »dom za stare svojevrsten svet, ločen od zunanjega sveta«. Kljub temu, da se domovi nahajajo v središčih mest, so bolj ali manj izolirani od neinstitucionalnega, zunanjega okolja. Zato je gotovo prednost doma, če se dobro povezuje z okoljem, saj se tako stigma, ki jo imajo domovi za starejše v družbi, zmanjšuje.

Opazili smo, da je bilo v času našega obiska v nekaterih domovih prisotnih več prostovoljcev, v drugih pa nič, kar je razvidno iz Priloge 3. Tudi iz intervjujev z direktorji smo ugotovili, da je povezanost z okoljem v nekaterih domovih močna, drugje povezanosti z okoljem direktorji sploh niso omenjali kot ključne. Direktorji so »veliko povezanost z lokalnim okoljem«, »prostovoljce« v domu, »odprtost, vključenost v okolje«, »druženje s šolo, vrtci« prepoznali kot prednost doma. Omenjali so dobre prakse sodelovanja z okoljem. »Vsak osnovnošolec v višjih razredih pride enkrat tedensko k »svojemu starejšemu« in mu dela družbo. Starejših so mladih zelo veseli.«

»Občina podpira samostojen dom«, »okoliški prebivalci podpirajo samostojen dom« so izjave direktorjev, ki tudi kažejo na dobro povezavo z lokalno skupnostjo.

Kot priložnost za boljše delovanje domov v prihodnosti zaposleni in direktorji vidijo v boljšem medsebojnem povezovanju slovenskih domov. Zaposleni so zapisali, da je priložnost, »da se domovi združujejo«. Direktorji so poudarili pomembnost boljšega »povezovanje z ostalimi zavodi«, »več povezovanja med domovi«, »skupno nastopanje pri potrebnih spremembah zakonodaje«. »Mi, ki čutimo potrebe uporabnikov, bi morali skupaj stopiti«.

Zaposleni vidijo priložnosti v večji vpetosti v lokalno okolje, v »druženju s krajani«. Tudi za direktorje je priložnost večja »vpetost v lokalno okolje«, »dobri odnosi z lokalnimi oblastmi«, »vključevanje okolice v življenje domov (prostovoljci)« ter »povezovanje z vrtcem, šolo«.

Priložnost za domove tako z vidika zaposlenih kot tudi direktorjev je njihov razvoj v gerontološke in medgeneracijske centre. »Domovi smo gerontološki in medgeneracijski centri že sedaj, saj imamo zaposlene različnih generacij, stanovalce, prostovoljce različnih starosti ...« Domovi imajo priložnost za

»ustvarjanje pogojev za druženje treh generacij (kot je bilo včasih običajno, da so živele tri generacije skupaj in so tako prenašali eni drugim energijo in izkušnje).« Domovi se lahko razvijejo v centre za »medsebojno pomoč različnih generacij«, nudijo »aktivnosti za mlade«, različna gerontološka »izobraževanja in usposabljanja za vse generacije, ki so vključene v delovanje doma in zunanje«. »Medgeneracijsko sodelovanje, ki ni le nastop vrta v domu, ampak pristno druženje« različnih generacij.

Direktorji vidijo priložnost v večji regijski povezanosti domov. »Potrebno bi bilo regijsko delovanje. Regijska mreža institucij, nevladnih organizacij, ki imajo celovit vpogled in strategijo delovanja« oskrbe starejših v regiji.

Kot nevarnost je bilo s strani direktorjev izpostavljeno, da se »lokalne oblasti premalo zanimajo za področje« oskrbe starejših.

Povezanost z okoljem je povezana s širitvijo dejavnosti. Domovi na podlagi povezanosti z okoljem prepoznavajo potrebe v lokalnem okolju in kot odgovor nanje širijo svojo dejavnost v skupnosti.

6.1.1.16 ŠIRITEV DEJAVNOSTI

S pojmom »širitev dejavnosti« razumemo dodatne storitve, ki jih nudijo domovi za starejše za kakovostnejše življenje starejših na eni strani in boljše finančno poslovanje domov na drugi.

Zaposleni širitev dejavnosti vidijo kot priložnost za obstoj in nadaljnji razvoj domov. Gre predvsem za širitev storitev iz institucionalne skrbi v skupnostno skrb, v deinstitutionalizacijo oskrbe starejših. Zaposleni so kot priložnosti navedli: »ponudba pomoči starejšim v njihovem okolju«, »pomoč na domu«, »da se ukvarjamo še z okolico – razvoz hrane, obiski na domu«, »fizioterapija na domu«, »razvoj dejavnosti na domu uporabnikov«, »razvijanje dejavnosti za zunanje uporabnike«, ki potrebujejo gerontološke storitve.

Poleg tega zaposleni kot priložnosti za prihodnje delovanje domov vidijo v večji možnosti »začasnih namestitev« za starejše v domovih ter »iskanje novih storitev, ki bi jih ponudili uporabnikom« za kakovostnejše staranje.

Direktorji dodatne dejavnosti, ki jih izvajajo v domu vidijo kot prednosti za delovanje doma: »rehabilitacija po poškodbah glave«, »razvitost mreže za oskrbo starejših v lokalnem okolju«.

Predvsem pa tudi direktorji vidijo v širitvi dejavnosti priložnost za nadaljnji razvoj domov. Možnosti za širitev dejavnosti institucionalnega varstva vidijo v »prevzemu pomoči na domu od centra za socialno delo«, »večji premik tudi v storitve v skupnosti«. »Center za socialno delo ne pozna tako dobro potreb starejših kot mi, ki smo specializirani za delo z njimi. Že nekaj let si prizadevamo dobiti pomoč na domu, a nam zaenkrat še ni uspelo. Radi bi, na podlagi poznavanja potreb starejših, celovitejše poskrbeli tudi za skupnostne oblike oskrbe v našem lokalnem okolju.« Priložnost je tudi prevzem »patronaže« in »širitev v okolje z vsemi ostalimi storitvami«, pa tudi možnostih »kratkotrajnih namestitev« in razvoj »skupnostnih oblik bivanja« ter »paliative«.

Priložnost za domove direktorji vidijo v usmeritvi v »razvoj gerontoloških centrov (oskrba v skupnosti, povezava patronaže in pomoči na domu, fizioterapija na domu, gerontološka izobraževanja ...).« »Domovi imamo največ znanja o gerontologiji in ponuditi ga moramo širši skupnosti.« Gre za »razvoj različnih

storitev za kvalitetno življenje starejših« tudi na lastnem domu in »podporo njihovim družinam«. »Svetovalnico že imamo. Želimo še pomoč na domu, da delujemo kot gerontološki center.«

Direktorji se zavedajo pomena oskrbe v skupnosti, varovanih stanovanjih, a tudi problematike financiranja. »Storitve moramo ponuditi na domovih, vendar je to drago.« »Varovana stanovanja si že dlje časa želimo narediti, vendar je glede na slab standard slovenskega prebivalstva, ki se še poslabšuje, težko računati na večje povpraševanje po tej vrsti namestitvev.«

Priložnost direktorji vidijo tudi v tem, da »poleg izvajanja javne službe dajejo odprte možnosti za tržno dejavnost«. »Diverzifikacija storitev«, »priložnost različnih tržnih storitev za okolje«, »širjenje navzven, s prihodi okolice v dom na kavo, sladice v kavarno«, »restavracija za zunanje goste« so bile ideje direktorjev za širitev dejavnosti.

6.1.1.17 CENA

S pojmom »cena«, razumemo ceno oskrbnega dne, ki jo morajo plačati stanovalci oz. v primeru njihove prenizke plačilne sposobnosti svojci oz. občina, če stanovalec svojcev nima.

Zaposleni v ceni storitve doma vidijo tako prednosti kot slabosti ter priložnosti in nevarnosti za prihodnje delovanje. Cene po domovih so različne. Javni domovi so cenejši od koncesionarjev. Povprečna cena oskrbnega dne v slovenskih domovih v letu 2013, ki so jo morali plačati stanovalci oz. ostali zavezanci za plačilo po zakonodaji, je znašala 27,30 EUR. Zavod za zdravstveno zavarovanje je k ceni oskrbnega dne v povprečju dodal še 14,05 EUR za izvajanje zdravstvene nege in rehabilitacije za stanovalce (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 18,19). Skupaj znaša povprečna cena oskrbe v slovenskih domovih v letu 2013, 41,35 EUR na stanovalca na oskrbni dan.

V enih domovih zaposleni ceno izpostavijo kot prednost, ki jo prinaša domu njegova »cenovna dostopnost«, »da smo cenovno konkurenčni«, da je »cena oskrbe« nizka v primerjavi z ostalimi storitvami oskrbe za starejše.

V drugih domovih zaposleni ceno vidijo kot slabost, ker povzroča »cenovno nedostopnost« doma, »nezmožnost plačevanja oskrbe uporabnikov«, »visoko ceno oskrbe«. Slaba »finančna situacija«, v kateri je danes veliko stanovalcev in njihovih svojcev, ki morajo v primeru nezadostne plačilne sposobnosti stanovalcev doplačevati storitev, je povzročila večjo cenovno občutljivost uporabnikov. Tako zaposleni kot nevarnost pri nadaljnjem delovanju domov za starejše navajajo »previsoke cene«, »visoke cene oskrbe«, »da ljudje ne bodo imeli denarja za namestitvev«. Z vidika zaposlenih je razvidno tudi mnenje, da bi morali imeti domovi možnost oblikovanja cen glede na povpraševanje, ne pa da »finančna politika naše države omejuje njihove cene.«

Kot priložnosti zaposleni vidijo »cenovno dostopen dom«, »da smo zaradi nizkih cen dostopnejši«, »nizka cena v primerjavi z drugimi zavodi«.

Direktorji kot prednost delovanja slovenskih domov za starejše navajajo, da je »cena izvajanja institucionalnega varstva v domovih za starejše znatno nižja kot v stanovanjskih skupinah« in storitvah oskrbe za starejše v skupnosti. To pa povzroča tudi slabost za dom, saj so cene storitev institucionalnega varstva že »prenizke«, kar posledično vpliva na »slabše finančno poslovanje« in »manj kakovostno oskrbo v domu«.

Kot priložnost v cenovni politiki domov direktorji vidijo »pocenitev, fleksibilnejšo ceno za dnevno varstvo. Ne le 70 % cene oskrbnega dne, ampak dom ceno določi glede na povpraševanje«, število ur prisotnosti, storitve, ki jih posameznik potrebuje in prejema.

Kot nevarnost prihodnjemu delovanju domov direktorji navajajo »že vrsto let prenizko ceno« institucionalnega varstva, ki vpliva na nižje vlaganje v razvoj, predvsem izobraževanje zaposlenih, kar je razvidno iz Kumulativnega statističnega poročila 2013 (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 12–22).

Cena je povezana z veljavnim sistemom financiranja slovenskih domov, ki ga določa zakonodaja in ga obravnavamo v nadaljevanju.

6.1.1.18 SISTEM FINANCIRANJA

Pojem »sistem financiranja« vključuje zakonsko določen način financiranja domov ter ostale načine financiranja, na podlagi katerih domovi pridobivajo prihodke za svoje delovanje.

Zaposleni vidijo priložnost za prihodnje delovanje doma v pridobivanju »nepovratnih sredstev za prenovo doma«. Vidijo potrebo po dodatnih finančnih sredstvih za delovanje domov izven rednega financiranja.

Direktorji obstoječi sistem financiranja domov vidijo kot slabost, ki vpliva na to, da »finančno slabo stojimo«, »ne moremo pokriti več vseh stroškov«.

Problematično je zlasti »neupravičeno zniževanje finančnih sredstev s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS)«. Po podatkih Skupnosti socialnih zavodov (2014a, 19–20) se je delež prihodkov ZZZS zmanjšal iz 40 % na 30 % v celotnih prihodkih v zadnjih desetih letih, kar ni skladno s potrebami po vedno zahtevnejši zdravstveni negi, ki jo potrebujejo stanovalci, ki prihajajo v domove za starejše. »Čedalje manj denarja povzroča, da je tudi tekoče poslovanje domov že marsikje ogroženo«. »Za investicije, razvoj, izobraževanje zmanjkuje denarja« že nekaj let.

Problematično je tudi to, da slovenski sistem financiranja temelji na doplačilih svojcev, če starejši nimajo dovolj denarja za plačilo doma. Imperl (2014, 2) ugotavlja, da so svojci občutljivi na potrebno sofinanciranje storitev v domovih. Zato pogosto želijo namestitve starša v večposteljno sobo. Glede na to, da morajo slovenski domovi za starejše do leta 2021 imeti samo eno in dvoposteljne sobe, se pogoste želje svojcev, pa tudi starejših samih po čim cenejši oskrbi ne bodo skladale s ponudbo domov, če se sistem financiranja ne bo spremenil.

V Nemčiji so v večini ukinili sofinanciranje svojcev za storitev institucionalnega varstva in povečali državno socialno pomoč, da se izognejo finančnim zlorabam svojcev. Približno 20 % prejemkov od pokojnine, premoženja, ostane uporabniku, drugo plača domu. Kolikor mu manjka, doplača država iz socialne pomoči (Imperl, 2014, 4). Sistem financiranja storitev domov za starejše je zelo pomemben za njihov nadaljnji obstoj, razvoj in posledično kakovostno staranje, dostojno življenje stanovalcev v njih.

Problematika sistema financiranja slovenskih domov je povezana z zakonodajo, pa tudi z lastništvom domov, ki ju pojasnjujemo v nadaljevanju.

6.1.1.19 ZAKONODAJA

S pojmom »zakonodaja« razumemo vsa zakonsko predpisana določila, ki jih morajo domovi za starejše spoštovati pri svojem delovanju.

Obstoječo zakonodajo domov za starejše smo podrobneje že opisali v poglavju 3.3. Niti zaposleni niti direktorji v obstoječi zakonodaji ne vidijo prednosti za delovanje domov. Zaposleni zakonodajo vidijo zgolj kot slabost in nevarnost za nadaljnji razvoj domov. Njihove izjave se osredotočajo zlasti na kadrovske standarde in normative, ki onemogočajo višje število zaposlenih. Slabosti so, da »nas je na zdravstveni negi premalo glede na potrebe stanovalcev in svojcev«. »Premalo je negovalnega osebja« zaradi »neprimerne zakonodaje«. Zaposleni menijo, da je »manjša kakovost storitev zaradi premajhnega števila zaposlenih po kadrovskih normativih in prepovedi zaposlitev«. »Premalo je ljudi za izvajanje kompetentne zdravstvene nege«. »Kadrovski normativ«, »standardi« in »birokracija«, ki jo povzroča obstoječa zakonodaja, so slabosti slovenskih domov.

Kot nevarnost prihodnjemu delovanju domov pa zaposleni vidijo v nadaljevanju »neurejene zakonodaje«, neustreznih kadrovskih »normativih«, ki bodo še naprej predpisovali »premalo zaposlenih«. In to kljub spremenjenim, kompleksnejšim potrebam uporabnikov, veliki obolelosti stanovalcev za »demenco«. To predstavlja nevarnost za »izgorelost zaposlenih«. Poleg tega zaposleni vidijo nevarnosti tudi že v več let pripravljajočem Zakonu o dolgotrajni oskrbi, ki naj bi po njihovem mnenju vplival na večje »proste kapacitete institucionalnega varstva v prihodnosti«. Tudi »spremembo zakonodaje« nasploh, »nerazumevanje financiranja javnih institucij« s strani države in politike vidijo kot nevarnosti za prihodnje delovanje ter razvoj domov v prihodnosti.

Tudi direktorji kot slabost zakonodaje navajajo »kadrovske normative«, ki imajo za posledico »premalo kadra za vse, kar se mora opraviti«. Predvsem primanjkuje kadra, ki dela neposredno s starejšimi. »Potrebovali bi več bolničarjev.« K pomanjkanju kadra prispeva tudi »preveč dopusta zaposlenih«, ki je zakonsko določen. Poleg tega v nekaterih starejših domovih »ne morejo uresničevati standardov o minimalnih tehničnih zahtevah«, saj jim zastarelost zgradbe, arhitektura doma ter pomanjkanje finančnih sredstev za prenovo to onemogočajo.

Slabost je tudi, da kot direktor ne moraš enostavno menjati zaposlenih, ki ti ne »sledijo«. »Npr. vodstven tim »podeduješ«, pa tudi ostalih zaposlenih, ki ne razumejo novih konceptov dela, ne moreš zlahka odpustiti oz. se rajši sploh ne spustiš v to.« »Hodiš po robu kot direktor, če hočeš kaj narediti, razvojnega, dobrega za stanovalce in zaposlene.«

Kot slabost z vidika direktorjev je izpostavljeno tudi »vedno več birokracije«, zaradi zakonodaje in to, da se že »deset let vleče sprejemanje Zakona o dolgotrajni oskrbi, za katerega še vedno ne vemo zagotovo, kaj nam bo prinesel«.

Priložnosti direktorji vidijo v spremembi zakonodaje, ki bi omogočala večjo fleksibilnost glede profilov in števila zaposlenih, glede na potrebe uporabnikov. Menijo, da bi bili tako »zaposleni kot tudi stanovalci bolj zadovoljni«, če bi se zaposleni lahko več časa posvetili posameznemu stanovalcu glede na njegove potrebe. »V manjših domovih, gospodinjskih skupinah, bi bilo lahko manj zaposlenih, ker bi sposobnejše stanovalce še lahko vključili v vsakodnevna gospodinjska in ostala opravila«. »Ne bi bilo potrebno toliko profilov zaposlenih. Predvsem ne visoko izobraženih medicinskih sester.« »Več se potrebuje prijaznih zaposlenih, ki delajo neposredno s starejšimi«.

Priložnost direktorji vidijo tudi v drugačnem financiranju domov. To naj bi zagotovil »Zakon o dolgotrajni oskrbi«. Bolje bi bilo, da »svojci niso več zavezanci za plačilo«, če starejša oseba ne more sama plačevati doma. »Pa stanovalcem bi tudi moralo vsaj nekaj denarja za kakšne priboljške ostati.« Po obstoječi zakonodaji »večini pripada le žepnina, od katere si morajo plačati še dodatno zdravstveno zavarovanje. Tako jim ostane le dobrih 20 EUR na mesec«, kar še za vsakodnevno kavico ne zadostuje.

Priložnost z vidika direktorjev je tudi v »fleksibilnejši zakonodaji«, »predvsem kadrovski«. Ne le sprememba kadrovskih normativov, tudi oblikovanje »fleksibilnejšega sistema plač javnih uslužbencev« nasploh s poudarkom na »sistemu stimulacij«, ki jih trenutno zakonsko ni.

Poleg tega naj bi zakonodaja omogočala boljše možnosti za prilagajanje domov potrebam posamezne regije. »Vsaka regija ima malo drugačne potrebe, potrebuje drugačno organizacijo mreže oskrbe starejših ...«

Nevarnosti direktorji vidijo v spremenjeni »zakonodaji na področju socialnih transferjev, ki je povečala breme stanovalcev in svojcev pri plačevanju oskrbe«. ⁴² Problematično se jim zdi tudi to, da je od »zapisanega v nacionalnem programu le malo uresničenega«. »Sicer je Nacionalni program socialnega varstva v redu napisan. A se ne upošteva v dejanskih aktivnostih države, politike.«

Nevarnost je vztrajanje pri zastarelih, togih, »predpisanih kadrovskih normativih«, ki so »strogo razdeljeni na zdravstvo in socialo« in zavirajo celovito, holistično obravnavo uporabnikov. »Kadrovski normativi omejujejo razvoj doma«, »uvajanje novih konceptov gospodinjstev, skupin, domov četrte generacije«. »Zakonodaja ne podpira novih konceptov razvoja domov.« Obstoječi »kadrovski normativi so neprilagojeni za nove koncepte oskrbe tako po kadrovskih profilih kot po številu ...«, »predvsem v primeru dementnih so povsem neustrezni.« »Brez javnih delavcev mi ne bi mogli opravljati dobro svojega dela, ker nas je premalo«.

Nevarnost prihodnjemu razvoju domov predstavlja »zastarela zakonodaja« nasploh. »Toga in nefleksibilna zakonodaja ovira razvoj doma.« »Pravni red se čedalje težje upošteva in vsak potem dela po svoje, ker je zakonodaja preživela, zastarela.« »V okolju so hitre spremembe, ki se jim zaradi dolgotrajnih postopkov in birokracije« domovi težko prilagajajo. »Spremembe zakonodaje so prepočasne.« Pojavljajo se »birokratski ukrepi čez noč«, ki ogrožajo uresničevanje načrtovanega v domovih. »Potem pa vseskozi hodimo po robu, če hočemo razvoj. Velikokrat moraš tudi čez ...«

Kot nevarnost so direktorji navedli še prihajajoč »Zakon o dolgotrajni oskrbi«, če bo »ponudil direktno denar uporabnikom, namesto vaučerjev za opravljene storitve«. Bojijo se »nerealnih ciljev države«.

Nevarnost za nadaljnji obstoj domov, ki imajo še večposteljne sobe in premalo denarja za prenovalo ter nadomestitev prihodkov, ki jih bodo izgubili z zmanjšanjem števila postelj, predstavljajo tudi »zahteve zakonodaje, ki do leta 2021 predpisuje le eno in dvoposteljne sobe v domovih.«

⁴² Skupnost socialnih zavodov (2014a, 8) opozarja, da je slovenski sistem usmerjen v vedno večje prenašanje bremena financiranja na stanovalce oz. njihove svojce in ne na javne ali zavarovalniške vire za financiranje dolgotrajne oskrbe, tako kot je to praksa v tujini.

Nevarnost obstoječe zakonodaje je tudi »vedno večja birokracija brez dodane vrednosti«. Poraba časa zaposlenih za papirje se povečuje, za kakovostnejše delo z uporabniki pa ga zmanjkuje.

6.1.1.20 LASTNIŠTVO

Pod pojmom »lastništvo« razumemo lastnike domov za starejše, ki opravljajo lastniške funkcije upravljanja v domovih.

Zaposleni področje lastništva vidijo kot priložnost in kot nevarnost za prihodnji razvoj domov. Kot priložnost zaposleni vidijo "bogatega investitorja«, ki bi omogočil priliv finančnih sredstev za njihov nadaljnji obstoj in razvoj. Kot nevarnost pa vidijo »privatizacijo« domov, iz česar sklepamo, da se zaposlenim v javnih domovih država zdi bolj varen lastnik kot zasebniki. Kot prednost doma je eden izmed direktorjev izpostavil »stabilen lastnik, ki ni država«, iz česar izhaja da vsi države le ne vidijo kot stabilnega lastnika.

Kot priložnost je s strani direktorjev izpostavljen »prenos lastništva domov iz države na občino«. Izpostavljeno je bilo, da bi bilo dobro, da se »status doma za starejše po vsebini bistveno spremeni od statusa proračunskega uporabnika.«

Nevarnost za nadaljnji razvoj javnih domov je, da »država ni dober lastnik«, »lokalne oblasti pa ne pomagajo, ker dom ni njihov, je v državni lasti«. Tudi »privatizacijo javnih domov«, »zaradi profita« in »razvrednotenje premoženja« so posamezni direktorji izpostavili kot nevarnost za prihodnost domov.

Tudi Imperl v lastništvu slovenskih domov vidi nevarnosti za njihov nadaljnji razvoj (2014, 3–5). Potrebne so korenite spremembe pri delovanju slovenskih domov za starejše v zakonodaji in na »nivoju ministrstva kot nosilca izvajanja institucionalne oskrbe in hkrati lastnika večine slovenskih domov«. Problematična je nejasna pozicioniranost države do domov. Ustanovitelj javnih domov je država oz. pristojno ministrstvo, ki je hkrati upravni organ izvršne veje oblasti, ki odreja normativna pravila delovanja na področju socialnega varstva. Država opredeljuje strateške usmeritve razvoja domov in hkrati izvaja njihov nadzor. To je v nasprotju z vlogo ustanovitelja, ki bi moral skupaj z domovi skrbeti za uresničevanje razvojnih ciljev. Ustanovitelj bi moral biti nekdo, ki izvaja partnersko funkcijo domu za starejše. Problematična je zakonska nejasnost kdo je lahko koncesionar, ustanovitelj doma za starejše. Po nemških zakonih je to lahko le pet nevladnih organizacij, ki so bile v osnovi ustanovljene za izvajanje socialnih programov. V Sloveniji so med današnjimi ustanovitelji, koncesionarji domov v večini profitne organizacije. Problematično je tudi to, da se je večina koncesionarjev za izgradnjo novih domov za starejše zadolžila. Odplačilo kreditov je sedaj vračunano v ceno oskrbnin. Zato so koncesijski domovi v Sloveniji praviloma dražji od javnih. Cena slovenskega doma za starejše ne odraža kakovosti oskrbe v njem, ampak predvsem novost stavbe oz. zadolženost ustanovitelja.

Milošević-Arnold (2005, 37) ugotavlja, da je ključen za premik k novi paradigmi, novim psihosocialnim konceptom dela v slovenskih domovih za starejše vodilni kader in vsi zaposleni v njih. Za to pa potrebujejo avtonomijo, ki jo izpostavljam kot naslednji pojem.

6.1.1.21 AVTONOMIJA

S pojmom »avtonomija« razumemo politiko kadrovanja direktorjev, njihovo možnost samostojnega opravljanja voditeljske funkcije, postavljanja vizije, strateškega in operativnega načrtovanja na vseh področjih delovanja doma, pa

tudi avtonomijo v vseh ostalih procesih menedžmenta (organiziranje, vodenje, nadziranje).

Zaposleni avtonomijo v domovih vidijo le kot slabost, ki predstavlja nevarnost nadaljnjemu delovanju domov za starejše. Slabost predstavlja »odvisnost od Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti«, problem je, da »o zavodu odloča država«. Nevarnosti, ki so jih zaposleni izpostavili, so: »pripojitev k drugemu domu«, »vmešavanje politike« ter nenadna »menjava vodstva«.

Tudi direktorji avtonomijo vidijo zgolj kot slabost in nevarnost delovanja domov za starejše. »Ni zadostne avtonomije«, obstaja »preveliko nadzorovanje države (12 različnih inšpekcij prihaja)«, nekateri domovi so v »stalni negotovosti, kaj bo z njimi storila država«, so slabosti izpostavili direktorji.

Nevarnosti, ki jih vidijo direktorji za delovanje domov v prihodnosti, se nanašajo na »nespreminjanje statusa domov v smeri večje avtonomije«. Nevarnost prihodnjemu razvoju so tudi »politični sveti zavodov, namesto strokovnih«. Problematici so dolgi postopki, saj odločitve in potrditve Sveta zavoda nič ne pomenijo, če ne da zraven soglasja še država. »Kakšen pomen ima sploh Svet zavoda, če mora k vsemu še država, pristojno ministrstvo reči da?«

Direktorji so kot nevarnost izpostavili tudi nekritično vsiljevanje modelov oskrbe za starejše iz tujine. »Ne smemo kopirati modelov iz Evrope, ki so se pokazali kot napačni. Poleg tega je slovensko okolje slovensko in moramo najti svoje rešitve, ki bodo prilagojene Sloveniji.« Zavedati se moramo, da se »ne da se vse oskrbe opravljati na domačem domu«, zato je potrebna tudi pri deinstitucionalizaciji previdnost. »Učiti se je potrebno iz napak, ki so jih storili v tujini pri razvoju.«

»Večina slovenskih domov je v razvoju zastala«, je postala povsem neavtonomna pri načrtovanju lastnega razvoja »ker čaka na ukrepe države, namesto, da bi sami »migali«.

Imperl (2014, 3) pa vidi nevarnost za nadaljnji razvoj slovenskih domov predvsem v politiki kadrovanja direktorjev. Direktorja imenuje Svet zavoda, potrди pa pristojno ministrstvo. Problematica je zasedba v svetih zavodov, ki je večinoma politična. V njih so imenovani ljudje, ki pogosto ne poznajo vsebine dela doma in nimajo ustreznih znanj. Pri izboru članov sveta zavoda in direktorjev so tako stroka kot uporabniki večinoma nepomembni. Je pa od direktorja oz. vodstva doma danes praktično odvisno tako rekoč vse, saj je ustanovitelj povsem pasiven. Strokovno, socialno in osebno kompetenten direktor je garant za uspešen in k razvoju usmerjen dom.

6.1.1.22 POVPRASEVANJE

Pojem »povpraševanje« zajema povpraševanje po storitvah domov za starejše.

Zaposleni povpraševanje izpostavljajo kot priložnost in kot nevarnost za nadaljnji razvoj domov. Kot priložnost vidijo »čedalje večje število starostnikov«, »staranje slovenske populacije«. Lahko bi tudi »privabili tujce«, začeli s »sprejemanjem stanovalcev iz držav EU«. Kot nevarnosti zaposleni navajajo »upad števila uporabnikov«, »vedno manjše povpraševanje po domskih namestitvah«, »manjše število prošenj za sprejem«, »pomanjkanje prosilcev zaradi ekonomskih razmer« ter »da si starejši ne bi mogli finančno privoščiti bivanja v domu«. Tako »dom ne bo polno zaseden« in to predstavlja nevarnost za »odpuščanje zaposlenih zaradi pomanjkanja stanovalcev«.

Direktorji v povpraševanju vidijo zgolj nevarnost prihodnjega delovanja domov za starejše. »Obstaja resno vprašanje obstoja doma v našem okolju. Število prebivalcev v našem okolju se stalno znižuje.« Povpraševanje po storitvah domov za starejše bi se bistveno znižalo, »če bi Zakon o dolgotrajni oskrbi omogočil transfer denarja v gospodinjstva, ki negujejo starejše«, so prepričani nekateri direktorji.

Že sedaj obstaja »preseganje ponudbe nad povpraševanjem po domskem varstvu«. Obstaja bojazen, da bo tega v prihodnosti še več. »V teh razmerah so domovi vse bolj primorani iskati možnosti za zapolnitev kapacitet v alternativnih oblikah varstva in storitev – tudi vključevanje oseb s posebnimi potrebami«, katerim institucionalno varstvo za starejše ni prilagojeno, še posebno če so to mlajše osebe. Izpostavljene nevarnosti upada povpraševanja po domskih storitvah so povezane z že dalj časa trajajočo recesijo v Sloveniji.

6.1.1.23 RECESIJA

S pojmom »recesija« razumemo upočasnitev gospodarske dejavnosti, ki se odraža v upadu bruto domačega proizvoda, zaposlenosti, investicijskih vlaganj, dohodkov prebivalstva, tako uporabnikov domov za starejše kot njihovih svojcev.

Recesijo zaposleni in direktorji vidijo zgolj kot nevarnost za prihodnje delovanje domov za starejše.

Zaposleni kot nevarnosti izpostavljajo »finančne stiske«, »vse slabšo ekonomsko situacijo starostnikov in njihovih bližnjih«, »nizke pokojnine«, »vse manjše dohodke ljudi«, pa tudi splošno »krizo« v državi, ki povečuje »brezposelnost« in »zaradi izgube služb bodo domovi vse bolj prazni«, saj svojci starejše oskrbujejo doma in se preživljajo z njihovimi pokojninami. Zaradi tega lahko pride celo do »ukinitve zavoda«, saj »nezmožnost plačevanja oskrbe«, »neplačevanje oskrbnin« lahko pripelje na koncu do nelikvidnosti in zaprtja doma za starejše.

Tudi direktorji nadaljevanje, »poglabljanje recesije« v Sloveniji vidijo kot nevarnost za prihodnje delovanje domov. »Ker svojci nimajo denarja, vzamejo starejšega iz doma« in direktorji so izpostavili bojazen, da »bo tega v prihodnje še več«, če bo »recesija v državi« trajala. »Vedno nižje penzije« uporabnikov, ki prihajajo v dom, vplivajo na večjo obremenjenost svojcev za doplačilo storitev. »Brezposelni svojci imajo starejše rajši doma, ker jim tako ostane več denarja« za preživetje družine.

To ugotavlja tudi Saražin-Klemenčič (2013, 165), ki kot nevarnost za delovanje slovenskih domov za starejše izpostavlja vedno nižje pokojnine in potrebno doplačevanje svojcev za opravljeno storitev v domovih. To znižuje povpraševanje v domovih. Pokojnine starejših danes v marsikateri družini rešujejo preživetje.

Kot nevarnost z vidika direktorjev je bil izpostavljen tudi »razpad socialnega sistema« v Sloveniji. Ramovš K. (2013a, 343) ugotavlja, da je nevarnost za socialno državo, če se s sistemom socialne varnosti starejših kompenzira problematika velike brezposelnosti. Svojci uporabljajo materialne vire starejših za preživljanje sebe in svojih družin. Materialno slabo stoječe družine so bile v zadnjih letih že prisiljene vzeti starejšega nazaj v domačo oskrbo, ker niso mogli več doplačevati doma, čeprav bi starejši potreboval njegove storitve.

6.1.1.24 VARNOST

Pod pojmom »varnost« razumemo naravne nesreče ter varnost starejših in zaposlenih v domu nasplah.

Zaposleni »varnost doma« vidijo zgolj kot nevarnost za prihodnje delovanje. Bojijo se, da bi »potres«, »požar« ali kakšna druga »naravna nesreča« poškodovala dom ter stanovalce in zaposlene v njem in s tem ogrozila nadaljnje delovanje doma.

Med nevarnosti so zaposleni zapisali tudi »okužbe«, ki so problematične tako za uporabnike kot tudi za zaposlene. Večja odprtost domov prinaša večje tveganje za različne bolezenske okužbe, povzročitelji katerih so obiskovalci. Pomembno je ustrezno upoštevanje predpisov iz tega področja. A prevelika bojazen pred »okužbami« v domu lahko povzroči preveliko usmerjenost v upoštevanje strogih predpisov, institucionalnega reda, s čimer se zapostavi domačnost in potrebe uporabnikov. Prevlada naravnost na institucijo nad naravnostjo na uporabnike.

Področje varnosti z vidika direktorjev ni bilo omenjeno, prepoznano kot prednost, slabost, priložnost, nevarnost za delovanje doma za starejše.

6.1.1.25 KONKURENCA

S pojmom »konkurenca« razumemo različne formalne organizirane oblike oskrbe starejših v institucijah in v skupnosti, s katerimi lahko starejši nadomestijo storitve doma za starejše.

Zaposleni konkurenco vidijo zgolj kot nevarnost za delovanje domov v prihodnosti. Svojo pozornost usmerjajo na trenutno preveliko število domov za starejše v Sloveniji glede na povpraševanje. »Konkurenca drugih domov« se lahko še poveča z dodatnim »odpiranjem novih zasebnih domov«. Nevarnost predstavlja cenovna konkurenca domov, ki jo zaposleni izpostavljajo kot »konkurenčnost cene pri drugih domovih«. Nevarnosti ostale konkurence, zlasti različnih oblik oskrbe v skupnosti, zaposleni niso prepoznali, zapisali.

Z vidika direktorjev pojem konkurence ni bil posebej izpostavljen. Imperl (2014, 4) opozarja na odsotnost konceptualne in strukturne konkurence med slovenskimi domovi. Starejši ne prepoznavajo različnosti ponudb domov za starejše. Večinoma se tako ne odločajo sami o namestitvi, ampak zanje izbirajo svojci. Ključno vlogo pri izbiri doma imata cena in bližina dosedanjem domovanju.

Slovenski medijih govorijo (POP TV, 2014) in pišejo (Leban, 2013, 10–12) o nevarnosti selitve starejših Slovencev v domove sosednjih držav, bodisi zaradi nižje cene, boljše oskrbe, ali oboje hkrati. Opozarjajo, da so predvsem hrvaški domovi za starejše postali resna konkurenca slovenskim, ker so cenejši, bolj domači, stanovalci v njih, so po svojih zmožnostih bolj vključeni v vsakodnevna opravila kot v slovenskih domovih.

Za konkurenčnost slovenskih domov je pomemben njihov ugled, ki ga kot naslednji pojem pojasnujemo v nadaljevanju.

6.1.1.26 UGLED

S pojmom »ugled« razumemo javno mnenje o domovih za starejše, njihovo prepoznavnost, podobo, stereotipe, ki jih mediji, družba ustvarjamo o njih.

Z vidika zaposlenih sta »dobro ime« doma in pozitivna »prepoznavnost« izpostavljeni kot prednosti doma. Kot nevarnost za prihodnje delovanje doma je bila izpostavljena bojazen »izgube ugleda«.

Direktorji ugled doma vidijo bodisi kot prednost, slabost, pa tudi priložnost in nevarnost za delovanje doma v prihodnosti. »Mi smo poznani kot kakovosten dom« je kot prednost vzpostavljenega ugleda doma izpostavil eden izmed direktorjev.

A »promocija dobrih domov navzven ni dovolj močna. Dobro ne zanima slovenskih novinarjev« je bilo izpostavljeno s strani direktorjev. Kot slabost slovenskih domov vidijo, da »v družbi prevladuje njihova negativna konotacija«. »Slabi domovi mečejo slabo luč na vse« ostale domove, tudi dobre, kakovostne. Mediji posplošujejo in »ustvarjajo stereotipe o hiralnicah, slabi skrbi za starejše«. Pogosto prikazujejo domove kot »zadnjo postajo v življenju« človeka in »stigmatizirajo stanovalce«.

Direktorji v dobrem ugledu domov in »ustvarjanju pozitivnega javnega mnenja« vidijo priložnost njihovega obstoja in nadaljnega razvoja. Potrebno je »oglašanje s strokovnimi članki, da javnost spozna realnost v naših zavodih, ki ni tako slaba kot se prikazuje«. Pomembno je »razbijanje stereotipov«, »ozaveščanje okolice, da je vsako življenjsko obdobje nekaj normalnega, tudi starost«. Spremeniti bi morali »slabe družbene konstrukcije o domovih s pozitivnimi objavami v medijih«. »Spremeniti javno mnenje o tem, da se stanovalci s prihodom v dom povsem pasivizirajo«.

Nevarnosti direktorji vidijo v poglobljanju »predsodkov v družbi« glede institucionalnega varstva v domovih. »Negativno mnenje glede domov« v slovenski javnosti je lahko celo »nevarnost« za njihov obstoj. »Medijsko odmevna afera« lahko v enem dnevu uniči dolgoletno dobro delovanje doma. »Lahko delaš dobro, pa te en dogodek potisne med slabe«, ti uniči prihodnost.

Tudi Imperl (2014, 2) kot eno ključnih nevarnosti za obstoj in nadaljnji razvoj domov za starejše vidi v izrazito negativnih miselnih shemah o domovih. »V percepciji običajnih ljudi je dom odlagališče fizično onemoglih in/ali psihično zmedenih.« Zato se jih ljudje, ki nimajo svojcev v njih, večinoma izogibajo. Domovi ostajajo izolirani, kljub temu, da jih je veliko lociranih v mestnih središčih. Večina ljudi domove za starejše še vedno vidi kot »prostor oddaje« in »razbremenitve« mlajših generacij, ne pa kot prave domove, ki nudijo starejšim nadaljevanje njihovega življenja, možnost kakovostnega in dostojnega staranja.

Veliko za ugled doma lahko vodstvo in zaposleni naredijo, če imajo dobre odnose s svojci. Še tako dobro delo zaposlenih, ne more nadomestiti vključenosti svojcev v življenje starejših tudi po preselitvi v dom, saj je po različnih raziskavah ravno družina tista, ki je bistvena za doživljanje sreče in smisla življenja tudi na starost (Starc, 2013, 213). Odnose s svojci obravnavamo kot naslednji pojem.

6.1.1.27 ODNOSI S SVOJCI

S pojmom »odnosi s svojci« razumemo vse oblike povezovanja, informiranja, komuniciranja, vključevanja in povezovanja stanovalcev, zaposlenih in vodstva domov s svojci.

Z vidika zaposlenih so odnosi s svojci prepoznani kot prednost, a zgolj na ozkem področju »odprtosti doma svojcem«, ki omogoča obiske svojcev pri stanovalcih.

Direktorji odnose s svojci obravnavajo širše. Kot prednost je izpostavljeno to, da se v domu »dobro razumejo s svojci«. Izpostavljene slabosti pa se nanašajo na premajhno obiskovanje svojcev, kljub temu, da imajo vedno možnost obiskov.

»Samo 10 svojcev redno obiskuje stanovalce«, svojci starejše »premalo obiskujejo«.

Priložnosti direktorji vidijo v »izobraževanjih za svojce«, »razširitvi znanja o starejših iz inštitucije v okolje.« »Imamo predavanja za svojce, ki skrbijo doma za dementne« in tako se »zaposleni z njimi spoznajo, vzpostavijo odnos že pred prihodom njihovega starša v dom«.

»Vedno zahtevnejši svojci«, ki so velikokrat »krivični« do zaposlenih, saj praktično pričakujejo nemogoče«, so prepoznana nevarnost s strani direktorjev za prihodnje delovanje domov. Pa tudi to, »da se svojci večinoma niso pripravljene vključevati v neprofesionalno delo v domu in pomagati svojim starejšim pri hranjenju ali jih peljati ven, na sprehod, saj za te storitve plačajo zaposlene«.

Rissanen (2013, 29) ugotavlja, da je zelo pomembno za kakovostno življenje stanovalcev doma za starejše, da jih redno obiskujejo svojci. Naloga menedžmenta domov za starejše je, ustvarjati okolje, ki bo privlačno za svojce. Pomembni so urejeni prostori za intimna srečanja s sorodniki, urejene zunanje površine v naravi, igrišča za otroke, igralni in domači kotički v prostorih za srečanja s stanovalci. Protokoli v domu in zakonodaja naj bi dopuščala vključevanje svojcev kot neprofesionalnih delavcev v proces oskrbe.

Pri opazovanju domov za starejše smo ugotovili, da so bili v nekaterih domovih svojci prisotni, v drugih pa ne, kar je razvidno iz Priloge 3. Prisotnost svojcev v domu je povezana z lokacijo, predvsem oddaljenostjo, dostopnostjo doma za starejše od bivališča svojcev, privlačnostjo lokacije, kar smo pojasnjevali že pri pojmu lokacija.

Nilsson ugotavlja (2006, 7), da imajo največji vpliv na zadovoljstvo starejših njihovi odnosi z družinskimi člani. Le 12 % zadovoljstva starejših lahko pojasnimo z njihovo vključenostjo v prostočasne aktivnosti. Po raziskavah imajo različne organizirane skupinske prostočasne aktivnosti v domu za starejše le malo vpliva na zadovoljstvo, dobro počutje stanovalcev. V slovenskih domovih so se prostočasne aktivnosti močno razširile in sprašujemo se o njihovi resnični dodani vrednosti za uporabnike. Pojem prostočasnih aktivnosti pojasnjujemo v nadaljevanju.

6.1.1.28 PROSTOČASNE AKTIVNOSTI

Pojem »prostočasne aktivnosti« vključuje različne organizirane razvedrilne, družabne, kulturne in športne aktivnosti, prireditve, izlete, ki se jih lahko udeležujejo stanovalci doma.

Zaposleni so prostočasne aktivnosti izpostavljali kot prednosti »aktivno preživljanje časa«, »jutranja telovadba«, »ogromno aktivnosti«. Iz navedbe zaposlenega o »preveč dodatnih aktivnosti na število kadra«, ki smo jo pripisali pojmu organizacije in vodenja, sklepamo na (pre)veliko število prostočasnih aktivnosti v domu.

Direktorji naš sklep potrjujejo, saj »veliko prostočasnih aktivnosti« navajajo kot prednost doma. Tako imajo stanovalci »možnost izbire različnih aktivnosti« glede na interes. Imajo »možnost vključevanja v pestro ponudbo aktivnosti, prireditev v domu.« »Starejši imajo v domovih široko ponudbo dogajanj (delavnice, prireditve, druženja).«

A Starčeva (2013, 213–216) ugotavlja, da številne skupinske prostočasne aktivnosti v domovih, kot so petje, ročna dela, izleti, vplivajo le na trenutno srečo stanovalcev. V njih starejši ne vidijo smisla življenja. Zato je neupravičeno dajanje tolikšne pozornosti vanje.

Na to kažejo tudi podatki iz 28 domov za starejše, vključenih v standardizirano letno merjenje zadovoljstva stanovalcev (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 7). Stanovalci pestre ponudbe prostočasnih aktivnosti ne vidijo kot zelo pomembne za njihovo zadovoljstvo.⁴³

6.1.1.29 SPREMEMBE ZAHTEVNOSTI UPORABNIKOV

Pojem »spremembe zahtevnosti uporabnikov« vključuje spremembo pričakovanj uporabnikov zaradi večanja deleža stanovalcev z zahtevnejšo oskrbo (npr. demenca) in zaradi menjave generacije veteranov z generacijo otrok blaginje.

Zaposleni tega področja niso izpostavljali. Direktorji pa ga vidijo kot slabost. »80 % dementnih stanovalcev, 40 % stanovalcev vezanih na posteljo« v našem domu, kaže na »veliko zahtevnejše stanovalce po negi kot pred leti«.

Spremembo potreb uporabnikov direktorji vidijo tudi kot nevarnost za delovanje domov v prihodnosti, če se spremenjeni strukturi in spremenjenim pričakovanjem uporabnikov ne bodo pravočasno prilagodili. »V dom prihajajo vedno bolj bolni starejši.« »Stanovalci, ki prihajajo, so vedno bolj zahtevni.« Nekateri direktorji se zavedajo, da »prihaja v domove zahtevnejša generacija starejših, na katero se bodo morali domovi odzvati z bolj individualno storitvijo, v katero bodo starejši vključeni, jo bodo lahko sooblikovali in v domu ohranjali svojo individualnost.«

Generacijo veteranov, ki spoštuje avtoriteto, ceni red in pravila, disciplino, je potrpežljiva, ponižna pripravljena čakati, danes v slovenskih domovih za starejše zamenjuje generacija otrok blaginje, ki ni več tako potrpežljiva, je bolj izobražena, egocentrična, želi biti vključena in visoko ceni aktivnosti z dodano vrednostjo (Zemke in drugi, 2013, 68).

Tudi Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata, da so starejši iz generacije veteranov hvaležni že za to, da so na toplem, imajo streho nad glavo, niso lačni in žejni. Prihajajoča generacija starejših otrok blaginje pa pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh treh področjih, »ljubiti-biti-imeti«.

Na to kažejo tudi podatki iz 28 domov za starejše, vključenih v standardizirano letno merjenje zadovoljstva stanovalcev (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 7). Kaže se trend večanja razkoraka med pričakovanji in zadovoljstvom pri večini elementov oskrbe v domovih, kar nakazuje na vse bolj zahtevne uporabnike storitev v domovih za starejše na eni strani in vse nižje zadovoljstvo na drugi strani. Zaradi negativnih značilnosti institucij, ki onemogočajo individualno uresničevanje človeških potreb, zlasti v skupinah »ljubiti« in »biti«, so se pojavile v Evropi težnje po deinstitutionalizaciji⁴⁴. In deinstitutionalizacija je zadnji pojem naše kvalitativne raziskave.

⁴³ Pri večini ostalih merjenih elementih storitev domov za starejše se kaže trend rasti pričakovanj, pomembnosti za njihovo zadovoljstvo (npr. prehrana, sanitarije, posluš osebja za težave stanovalcev, odziv osebja na kritiko, zagotavljanje zasebnosti, spoštovanje osebnega dostojanstva) (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 7).

⁴⁴ V Evropski uniji so napisali skupne smernice za deinstitutionalizacijo v državah članicah, potreben prehod iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti (EEG, 2012, 9).

6.1.1.30 DEINSTITUCIONALIZACIJA

S pojmom »deinstitucionalizacija« razumemo odpiranje domov navzven in oskrbo starejših v skupnosti, izven institucij. Poleg tega deinstitucionalizacija pomeni tudi delovanje po sodobnih, razvojno naravnanih konceptih dela in standardih kakovosti v institucijah: manjše bivalne enote, holistična obravnava uporabnikov, njihovo aktivno vključevanje v oblikovanje storitev. Da se starejšemu človeku tudi pri bivanju v instituciji, domu za starejše omogoča uresničevanje vseh treh skupin človeških potreb »ljubiti-biti-imeti«.

Zaposleni pojma deinstitucionalizacije pri prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih niso navajali. Direktorji pa deinstitucionalizacijo vidijo predvsem kot nevarnost prihodnjemu delovanju domov, saj menijo, da družba in slovenska politika pojem deinstitucionalizacija razumeta preozko.

Deinstitucionalizacija ni le zapiranje institucij in prenos vse oskrbe starejših v skupnost. »Pritiski na deinstitucionalizacijo danes v Sloveniji so do določene mere nerealni.« »Evropa ne pritiska tako na deinstitucionalizacijo kot si mi razlagamo. Švedska in Danska se že srečujejo s problemi, ker sta se preveč deinstitucionalizirali.« »Tudi drugod po svetu niso le majhni domovi, nimajo le pomoči na domu. Najtežje bolni so v negovalnih bolnišnicah.«

So pa »pritiski javnosti na deinstitucionalizacijo v smislu oskrbe v skupnosti za vsako ceno, vsekakor nevarnost« za obstoj in delovanje slovenskih domov v prihodnosti. Zato je pomembno, da se paradigma delovanja domov za starejše usmeri v omogočanje individualnega uresničevanja vseh treh skupin potreb uporabnikov »ljubiti-biti-imeti«.

Vzode za to bomo iskali v dejavnikih, na katere vodstvo in zaposleni v domovih lahko vplivajo sami. V ta namen bomo v nadaljevanju vse navedene pojme razvrstili na notranje in zunanje dejavnike in jih prikazali v matriki PSPN.

6.1.2 Matrika PSPN slovenskih domov za starejše

Do sedaj predstavljeni rezultati, uvrščeni pojmi v kategorije prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti so sledili navedbam posameznih dejavnikov s strani anketirancev in intervjuvancev. Za končno postavitev matrike PSPN pa smo upoštevali konceptualno zasnovo le-te.

Dejavnike smo razvrstili na notranje in zunanje. Na notranje dejavnike ima vodstvo doma z zaposlenimi neposredni vpliv, na zunanje dejavnike pa neposrednega vpliva nima.

Kos (2010, 1) ugotavlja, da je za oblikovanje učinkovite strategije organizacije potrebno prepoznati notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti delovanja organizacije. Strategija na podlagi PSPN analize usmerja organizacije, da gradijo na ugotovljenih prednostih, odpravljajo slabosti, izkoriščajo priložnosti in se izogibajo nevarnostim v okolju.

V Tabeli 8 najprej prikazujemo notranje dejavnike. V skladu s konceptom matrike PSPN smo jih razdelili na pozitivne in negativne. Pozitivni so prednosti, negativni pa slabosti obstoječega delovanja slovenskih domov za starejše.

Med domovi obstajajo razlike v prednostih in slabostih, zato so določeni pojmi hkrati uvrščeni med pozitivne in negativne dejavnike. Njihovo vsebino pojasnjemo v oklepajih.

Tabela 8: Notranji pozitivni in negativni dejavniki delovanja domov

	POZITIVNI DEJAVNIKI – PREDNOSTI	NEGATIVNI DEJAVNIKI – SLABOSTI
notranji dejavniki	<p>INFRASTRUKTURA (dober materialni standard, eno in dvoposteljne sobe, arhitektura gospodinjskih skupin, majhen, nov ali star vzdrževan dom)</p> <p>RAZVOJNA USMERJENOST (jasna vizija, cilji, uvajanje novih modelov)</p> <p>NARAVNANOST NA UPORABNIKA (upoštevanje individualnih potreb stanovalcev, holistični model oskrbe, empatični, prijazni zaposleni)</p> <p>ODNOSI MED ZAPOSLENIMI (medsebojno spoštovanje, razumevanje, pomoč, nefomalna druženja)</p> <p>ORGANIZACIJA IN VODENJE (dobro vodstvo in organizacija dela, integriran inf. sistem)</p> <p>VREDNOTE ZAPOSLENIH (predanost uporabnikom, delavnost, poštenost)</p> <p>ZNANJE IN INOVATIVNOST (izobraževanje vseh zaposlenih, vnos inovativnosti, stalne izboljšave)</p> <p>POVEZANOST Z OKOLJEM (odprtost navzven, stalni prostovoljci, sodelovanje s šolami, vrtci)</p> <p>FLUKTUACIJA (stabilnost kadra)</p> <p>KAKOVOST (dobra kakovostna storitev, uveden sistem kakovosti, pridobljen certifikat)</p> <p>ODNOSI S SVOJCI (odprtost doma za obiske, dobro razumevanje s svojci)</p> <p>UGLED (pozitivna prepoznavnost, dobro ime doma)</p> <p>STROKOVNOST IN IZKUŠNJE (strokovna oskrba, visoko kvalificirani zaposleni, kvalitetna fizioterapija, tradicija, izkušnje)</p> <p>PROSTOČASNE AKTIVNOSTI (velika izbira prostočasnih aktivnosti)</p> <p>ŠIRITEV DEJAVNOSTI (storitve v skupnosti – razvoz hrane, pomoč na domu, mobilna fizioterapija, varovana stanovanja, izobraževanja za izven, gerontološki center)</p>	<p>INFRASTRUKTURA (večposteljne sobe, nefunkcionalna arhitektura, star, nevzdrževan dom, ni kapelice, ni klim, parkirišč, slaba računalniška in delovna oprema)</p> <p>RAZVOJNA USMERJENOST (ni vizije, ciljev, stagnacija, čakanje na državo)</p> <p>NARAVNANOST NA UPORABNIKA (naravnost na institucijo, medicinski, rutinski, funkcijski model oskrbe, slab odnos, neprijazni zaposleni)</p> <p>ODNOSI MED ZAPOSLENIMI (slaba komunikacija, nesodelovanje, netimsko delo, nesporazumi, neiskrenost, zahrbtnost)</p> <p>ORGANIZACIJA IN VODENJE (pasivnost vodstva, neustrezen odnos, necenjenost zap., nemotiviranost, neintegriran inf. sistem)</p> <p>VREDNOTE ZAPOSLENIH (stroga strokovna vodila, rutina, nepoštenost, neetičnost)</p> <p>ZNANJE IN INOVATIVNOST (ni izobraževanj, idej, odpor do novosti)</p> <p>POVEZANOST Z OKOLJEM (premajhna vključenost v lokalno okolje, slabo povezovanje med domovi)</p> <p>FLUKTUACIJA (neugodna starostna struktura, zastarela miselnost)</p> <p>KAKOVOST (slaba kakovost storitev, povečanje birokracije z uvedbo sistema kakovosti)</p> <p>ODNOSI S SVOJCI (premajhno število obiskov, nesodelovanje svojcev, zahtevni svojci)</p> <p>UGLED (negativni stereotipi, negativna družbena konstrukcija, slaba promocija dobrih domov)</p> <p>VKLJUČENOST (neupoštevanje idej zaposlenih, ad hoc, vsiljene rešitve nadrejenih)</p> <p>PRILAGODLJIVOST (prepočasno odzivanje, težko sprejemanje sprememb zaposlenih)</p> <p>ZADOVOLJSTVO (nezadovoljstvo zaposlenih in stanovalcev)</p>

Vir: Lastna raziskava.

V Tabeli 9 prikazujemo zunanje dejavnike, na katere vodstvo in zaposleni v domovih nimajo neposrednega vpliva. V skladu s konceptom PSPN smo jih prav tako kot notranje razdelili na pozitivne in negativne. Pozitivni predstavljajo priložnosti, negativni pa nevarnosti v okolju za njihovo delovanje. Domovi glede na prednosti in slabosti svojega obstoječega delovanja in poznavanje aktualnega

dogajanja v okolju različno prepoznavajo priložnosti in nevarnosti v okolju. Zato so določeni pojmi hkrati uvrščeni med pozitivne in negativne dejavnike in jih vsebinsko pojasnjujemo v oklepajih.

Tabela 9: Zunanji pozitivni in negativni dejavniki delovanja domov

	POZITIVNI DEJAVNIKI – PRILOŽNOSTI	NEGATIVNI DEJAVNIKI – NEVARNOSTI
zunanji dejavniki	<p style="text-align: center;">LOKACIJA (lep razgled, narava, mir)</p> <p style="text-align: center;">ZAKONODAJA (sistematične spremembe k fleksibilnejši zakonodaji, ustrežnejši kadrovski normativi, stimulativen sistem plač)</p> <p style="text-align: center;">SISTEM FINANCIRANJA (nepovratna finančna sredstva, sprememba sistema financiranja domov brez doplačil svojcev-uvredba prispevka za dolgotrajno oskrbo)</p> <p style="text-align: center;">CENA (fleksibilnejše oblikovanje cen glede na povpraševanje, pocenitev dnevnega varstva)</p> <p style="text-align: center;">LASTNIŠTVO (prenos lastništva na občine, sprememba statusa domov)</p> <p style="text-align: center;">POVPRAŠEVANJE (povečevanje števila starejših, privabljanje starejših tujcev)</p>	<p style="text-align: center;">LOKACIJA (nedostopnost, odročnost)</p> <p style="text-align: center;">ZAKONODAJA (toga zakonodaja, ločenost zdravstva in sociale, neustrezni kadrovski normativi, nestimulativen sistem plač, ad hoc spremembe zakonodaje)</p> <p style="text-align: center;">SISTEM FINANCIRANJA (zniževanje finančnih sredstev ZZZS, potrebna doplačila svojcev)</p> <p style="text-align: center;">CENA (togo določanje cen, prenizka cena oskrbe celodnevne varstva v javnih domovih)</p> <p style="text-align: center;">LASTNIŠTVO (privatizacija zaradi profita, nejasna pozicija države, država slab lastnik)</p> <p style="text-align: center;">POVPRAŠEVANJE (zmanjševanje povpraševanja po institucionalnem varstvu)</p> <p style="text-align: center;">AVTONOMIJA (nezadostna avtonomija, vmešavanje politike, odvisnost od države)</p> <p style="text-align: center;">RECESIJA (zniževanje pokojnin, zniževanje dohodkov svojcev, brezposelnost)</p> <p style="text-align: center;">KONKURENCA (novi zasebni domovi, domovi iz tujine)</p> <p style="text-align: center;">VARNOST (naravne nesreče, okužbe)</p> <p style="text-align: center;">DEINSTITUCIONALIZACIJA (preozko razumevanje pojma, pritiski na oskrbo v skupnosti za vsako ceno)</p> <p style="text-align: center;">SPREMEMBA ZAHTEVNOSTI UPORABNIKOV (menjava generacij, povečevanje dementnih, bolj bolnih uporabnikov)</p>

Vir: Lastna raziskava.

V nadaljevanju raziskave smo s kvantitativno analizo preverjali notranje dejavnike matrike PSPN, na katere lahko vodstvo in zaposleni v domovih neposredno vplivajo. To so neposredni vzrodi za spremembo delovanja slovenskih domov za starejše. Osredotočili smo se na dejavnike organizacijske kulture, saj ravno organizacijska kultura pogojuje uspešno doseganje ciljev organizacije (Connors in Smith, 2011, 2). Temeljni cilj domov za starejše naj bi bil omogočanje domačnosti, kontinuitete življenja starejših, omogočanje uresničevanja vseh treh človeških potreb »ljubiti«, »biti« in »imeti«. Burke ugotavlja (2011, 231), da je sprememba v dejavnih organizacijske kulture ključna za transformacijske spremembe paradigme organizacije. Torej so spremembe v dejavnih organizacijske kulture domov ključne za spremembe paradigme delovanja domov za starejše, ki bo bolj usmerjena v potrebe uporabnikov.

6.2 REZULTATI IN ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Da smo pridobili vpogled v organizacijsko kulturo slovenskih domov, smo jo raziskali in obravnavali po posameznih dimenzijah in poddimenzijah, v skladu z Denisonovim modelom organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012, 177–184). Najprej smo naredili deskriptivno analizo spremenljivk organizacijske kulture, nato analizo statističnih razlik med E-Qalin in ne E-Qalin domovi po spremenljivkah, s katerimi ugotavljamo značilnosti organizacijske kulture. Nato smo naredili eksploratorno faktorsko analizo (EFA), pri kateri smo reducirali spremenljivke organizacijske kulture. Z EFA smo najprej pokazali na ustreznost naših podatkov za nadaljnjo analizo, hkrati pa smo nabor 60-tih spremenljivk organizacijske kulture zreducirali na manjše število faktorjev, latentnih spremenljivk. Nazadnje smo preverili še njihov vpliv na usmerjenost v uporabnika, in sicer z enostavno in multiplo linearno regresijsko analizo.

6.2.1 Deskriptivna analiza spremenljivk organizacijske kulture

Deskriptivno statistično analizo smo opravili ločeno po štirih vsebinskih sklopih trditev, ki se nanašajo na štiri dimenzije Denisonovega modela organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012, 7–8). Vsak sklop se deli še na tri podsklope, ki so v nadaljevanju obravnavani na skupni ravni ter na podravneh, ki se nanašajo na posamezne trditve anketnega vprašalnika za zaposlene, ki se nahaja v Prilogi 1.

Anketiranci so izrazili strinjanje z v nadaljevanju obravnavanimi trditvami, na petstopenjski Likertovi lestvici stališč. Z oceno 1 so izrazili popolno nestrinjanje z navedeno trditvijo, z oceno 2 nestrinjanje, ocena 3 označuje srednjo vrednost, ki ne pomeni niti strinjanja, niti nestrinjanja ter kot taka zajame neodoločene anketirance, ocena 4 pomeni strinjanje in 5 strinjanje v celoti.

Za vsak sklop trditev, ki ga obravnavamo v nadaljevanju, preverjamo:

- število veljavnih odgovorov (numerus),
- najmanjšo in največjo vrednost,
- povprečno vrednost,
- standardni odklon,
- normalnost porazdelitve, ki jo preverjamo s koeficientoma asimetrije in sploščenosti. Kot normalno porazdeljene spremenljivke bomo obravnavali tiste, katerih koeficienta asimetričnosti in sploščenosti ne presegata vrednosti [-2,2].

Trditve, ki so bile v vprašalniku postavljene inverzno, smo pred začetkom analize ustrezno rekodirali in so kot take obravnavane v nadaljevanju. Temeljni štirje sklopi trditev, po katerih predstavljamo rezultate deskriptivne statistične analize so: Vključenost, Skladnost, Prilagodljivost in Razvojna usmerjenost. Navedeni sklopi trditev so v nadaljevanju poimenovani kot področja organizacijske kulture. Za večjo razumljivost bomo nazive področij in podpodročij iz kvantitativne raziskave organizacijske kulture zapisovali z veliko začetnico, identificirane pojme iz kvalitativne raziskave, s katerimi dopolnjujemo interpretacijo rezultatov, pa v narekovajih.

Vključenost se pri rezultatih PSPN pojavlja kot negativni notranji dejavnik – slabost. »Vključenost« opredeljujemo kot možnost in sposobnost proaktivnega delovanja, odločanja zaposlenih o delovanju doma. Zaposleni v domovih so »vključenost« prepoznali zgolj kot slabost in nevarnost za prihodnje delovanje

domov. Direktorji nasprotno od zaposlenih »vključenosti« sploh niso izpostavili, kar je lahko problematično, saj tega področja ne zaznavajo kot potrebnega za izboljšanje.

Skladnost nismo identificirali kot posebnega pojma pri rezultatih PSPN. A Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7–9), kako pomembna je skladnost med individualnimi vrednotami zaposlenih, dogovorjenimi organizacijskimi vrednotami in dobro koordinacijo zaposlenih s strani vodstva v vsakdanji delovni praksi. Med dejavniki PSPN je izpostavljen le en del dimenzije Skladnosti, in sicer »vrednote zaposlenih«. Z notranjim dejavnikom, pojmom »vrednote zaposlenih«, opredeljujemo človeške lastnosti, ki jih zaposleni cenijo pri sebi in sodelavcih in so pomembne za dobro delovanje doma. Zaposleni so jih v nekaterih domovih izpostavili kot prednosti, v drugih pa njihovo odsotnost kot slabost doma. V njih vidijo priložnosti za izboljšanje delovanja domov. Direktorji vrednot in ostalih delov dimenzije Skladnosti pri opredeljevanju PSPN niso navajali, iz česar bi lahko sklepali, da temu področju pri vodenju ne posvečajo pozornosti.

Prilagodljivost smo prepoznali kot negativni notranji dejavnik v matriki PSPN. Razumemo ga kot sposobnost prilagajanja zaposlenih, vodstva, njihovega dela in organizacije vsem nastalim spremembam. Z vidika zaposlenih je »prilagodljivost« navedena kot slabost in priložnost za izboljšanje delovanja domov. Z vidika direktorjev pa prav tako, s tem da direktorji opozarjajo na nevarnost »neprilagodljivosti« delovanja domov za njihovo prihodnost. Direktorji so opozorili, da na prilagodljivost domov vpliva »zakonodaja«, ki ni pod njihovim neposrednim vplivom in otežuje prilagajanje domov spremembam v okolju.

Razvojno usmerjenost smo prepoznali kot pozitivni in negativni notranji dejavnik v matriki PSPN. Vključuje vizijo, strateške usmeritve, cilje delovanja doma za starejše. Razvojno usmerjenost zaposleni v nekaterih domovih že prepoznavajo kot prednost, v drugih pa kot priložnost in nevarnost za prihodnost domov. Odgovornost za to področje pripisujejo direktorjem. A direktorji v lastnih postavljenih razvojnih usmeritvah ne prepoznavajo prednosti. Pri dejavniku »razvojne usmerjenosti« vidijo predvsem nevarnosti, ki jih povezujejo z zunanjimi dejavniki slabega lastnika – države, ki nima jasne vizije ter premajhno »avtonomijo« domov, odvisnost od politike. Ta je povezana tudi z zunanjim dejavnikom togo, neustrezno »zakonodajo«.

6.2.1.1 DESKRIPTIVNA STATISTIČNA ANALIZA SPREMENLJIVK VKLJUČENOSTI

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7), da opolnomočenje vseh zaposlenih, razvoj njihovih zmožnosti in njihova vključenost v strateške in operativne procese načrtovanja in delovanja organizacije bistveno vpliva na njeno uspešnost. Možnost vplivanja zaposlenih na postavljanje individualnih in organizacijskih ciljev, možnost sprejemanja odločitev v organizaciji ljudi vzpodbuja k večji kreativnosti, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti. Zaposleni spoznajo neposredno povezavo med njihovim delom in uresničevanjem organizacijskih ciljev.

Sklop trditev, ki se nanašajo na področje organizacijske kulture Vključenost se deli na tri podpodročja, in sicer:

- Opolnomočenje,
- Timska usmerjenost,
- Razvoj zmožnosti.

Opolnomočenje razumemo kot možnost aktivnega sodelovanja, odločanja zaposlenih v procesih načrtovanja in delovanja doma. Podpodročje Opolnomočenja ugotavljamo z naslednjimi značilnostmi, spremenljivkami:

V/O_1: predanost delu

V/O_2: decentralizirano odločanje

V/O_3: dobra informiranost

V/O_4: cenjenost vseh

V/O_5: vključenost vseh

Timska usmerjenost se osredotoča na razvitost timskega dela, vključenost zaposlenih v time v domu. Podpodročje Timska usmerjenost ugotavljamo z naslednjimi značilnostmi, spremenljivkami:

V/TU_1: vzpodbujanje sodelovanja

V/TU_2: timski duh

V/TU_3: prevladujoče timsko delo

V/TU_4: timi temelj delovanja

V/TU_5: usklajenost individualnih ciljev

Razvojne zmožnosti pa se nanašajo na vključenost zaposlenih v različna izobraževanja ter stalno izboljševanje njihovega znanja in sposobnosti. Podpodročje Razvojne zmožnosti ugotavljamo z naslednjimi spremenljivkami:

V/RM_1: delovanje po lastni vesti

V/RM_2: stalno izboljševanje sposobnosti

V/RM_3: stalno izobraževanje

V/RM_4: sposobnost konkurenčne prednosti

V/RM_5: neustrezno znanje (R)

Kot je razvidno iz Tabele 10, je strinjanje s trditvami sklopa Vključenost izražalo med 351 in 354 anketiranci, ki so izbirali vrednosti v razponu med 1 in 5. Aritmetične sredine spremenljivk sklopa Vključenost se razpenjajo med vrednostmi 2,83, kolikor znaša povprečna vrednost strinjanja s trditvijo, ki je najmanjša, in med vrednostjo 4,03 pri trditvi, s katero se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo. Vrednost standardnega odklona nam pove, za koliko se odgovori anketirancev odklanjajo od povprečja. Tem manjša je vrednost standardnega odklona, tem bolj se vrednosti približujejo povprečju in obratno. Za analize, ki jih bomo izvajali v nadaljevanju in s katerimi preverjamo postavljene hipoteze, je pomembno, da so odgovori anketirancev čim bolj razpršeni. Kritično nizke vrednosti standardnega odklona pri posamezni spremenljivki bi pomenile, da je smotrno razmisliti o izključitvi spremenljivke iz nadaljnje analize. Ker se vse vrednosti standardnega odklona spremenljivk gibljejo okoli vrednosti 1, spremenljivk ne izključujemo.

Za nadaljnjo analizo sta pomembna še koeficienta asimetrije in sploščenosti. Zanima nas normalnost porazdelitve obravnavanih spremenljivk, saj le-ta pogojuje uporabo posameznih statističnih testov. Kot normalno porazdeljeno spremenljivko obravnavamo tisto, katere koeficienta asimetrije in sploščenosti se nahajata znotraj konzervativno določenega intervala $[-2,2]$. Spremenljivke, katerih koeficienta presejata navedene vrednosti, bomo v nadaljnjih analizah obravnavali kot nenormalno porazdeljene. Pred tem bomo skušali ugotoviti razlog za nenormalnost porazdelitve. Spremenljivke, pri katerih obstaja določena verjetnost, da je v celotni populaciji stališče z obravnavanim področjem v veliki meri

uniformno, je smiselno odstraniti iz nadaljnje analize⁴⁵. Kot je razvidno iz Tabele 10, so spremenljivke sklopa Vključenost normalno porazdeljene.

Tabela 10: Opisne statistike spremenljivk sklopa Vključenost

	N	mi n.	max.	AS	std. odklon	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
Vsi zaposleni smo visoko predani svojemu delu.	354	1	5	3,57	0,985	-0,456	0,058
Odločitve običajno sprejemajo tisti, ki največ vedo o tistem, o čemer se odloča.	352	1	5	3,69	1,011	-0,586	-0,035
Vse informacije, ki jih potrebujemo, so razpoložljive vsem zaposlenim.	354	1	5	3,73	1,088	-0,692	0,013
Vsak zaposlen je prepričan, da je njegovo delo v domu cenjeno.	354	1	5	3,23	1,077	-0,286	-0,451
V načrtovanje delovanja doma je vključen vsak zaposlen.	352	1	5	3,38	1,136	-0,360	-0,550
Aktivno se vzpodbujata sodelovanje med zaposlenimi zdravstva, socialne in osnovne oskrbe.	352	1	5	3,69	1,139	-0,639	-0,263
Zaposleni delajo, kot da so del skupnega tima.	352	1	5	3,59	1,008	-0,560	0,109
Imamo več timskega dela kot dela po navodilih vodje.	353	1	5	3,65	1,006	-0,480	-0,190
Timsko delo je temelj delovanja našega doma.	354	1	5	4,03	0,968	-0,729	-0,133
Ima vsak zaposleni postavljene jasne cilje, ki so usklajeni s skupnimi cilji doma.	351	1	5	3,50	1,025	-0,389	-0,310
Je vsakemu zaposlenemu dopuščeno, da dela tako, kot se mu zdi prav.	353	1	5	2,83	1,145	0,011	-0,781
Sposobnosti zaposlenih se stalno izboljšujejo.	352	1	5	3,57	0,982	-0,537	0,177
Obstaja stalno vlaganje v znanje zaposlenih.	352	1	5	3,68	1,092	-0,637	-0,096
Sposobnosti zaposlenih so tiste, ki dom delajo boljši od drugih slovenskih domov.	351	1	5	3,97	0,870	-0,474	-0,279
Problemi se pogosto pojavijo, ker zaposleni nimamo ustreznega znanja.	351	1	5	3,09	1,126	0,055	-0,762

Legenda: N – število veljavnih odgovorov; min. – najmanjša vrednost; max. – največja vrednost; AS – aritmetična sredina; std. odklon – standardni odklon; koef. asimetrije – koeficient asimetričnosti porazdelitve spremenljivke (skewness); koef. sploščenosti – koeficient sploščenosti porazdelitve spremenljivke (kurtosis)

Vir: Lastna raziskava.

⁴⁵ Pri idealni (teoretični) vrednosti obeh koeficientov – vrednost 0 – bi govorili o popolni normalni porazdelitvi.

V nadaljevanju predstavljamo povprečne vrednosti za prikaz povprečnega strinjanja s trditvami po podpodročjih. Za lažjo vsebinsko interpretacijo rezultatov strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo obravnavamo kot indikator obstoja neke značilnosti v organizaciji. Napisano drugače, tem višje kot je strinjanje s posamezno trditvijo, tem bolj je obravnavana značilnost v organizaciji prisotna in obratno.

Kot referenčno točko opredelitve obstoja neke značilnosti v organizaciji – gre za bodisi podpovprečno prisotno bodisi za nadpovprečno prisotno značilnost – vzamemo povprečno vrednost celotnega sklopa trditev, v tem primeru sklopa s področja Vključenosti.

V kontekstu Vključenosti je moč v največji meri opaziti prisotnost Timske usmerjenosti v organizaciji (povprečna vrednost znaša 3,69), nekoliko nižja je prisotnost Opolnomočenja (3,52), v najmanjši meri pa je prisoten Razvoj zmožnosti posameznika (3,43).

Na področju Opolnomočenja se kot najbolj kritična izkazuje cenjenost dela zaposlenih ter vključenost zaposlenih v delovanje doma, saj se obe spremenljivki uvrščata pod povprečje Vključenosti na splošno (3,55). Nadpovprečno prisotnost glede Opolnomočenja v organizaciji je moč opaziti pri razpoložljivosti informacij (3,73) in pri sprejemanju odločitev (3,69). Predanost delu (3,57) v domovih se nahaja blizu povprečja.

Področje Timske usmerjenosti domov se uvršča nad povprečje področja Vključenosti, pri tem je izjema le skladnost posameznikovih ciljev s cilji doma (3,50), ki je hkrati najmanj prisotno področje Timske usmerjenosti.

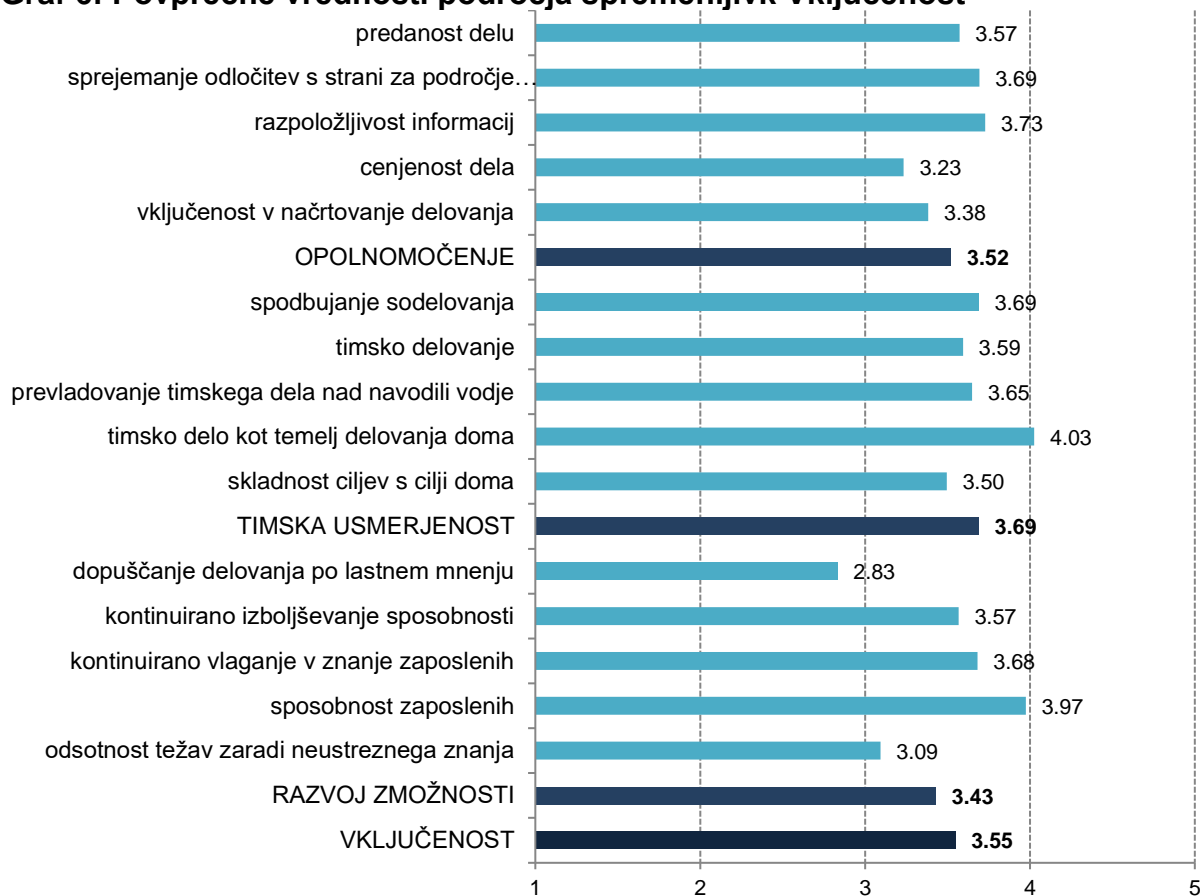
Timsko delo predstavlja temelj delovanja doma (4,03), saj se v domovih spodbuja sodelovanje med zaposlenimi (3,69), zato timsko delo prevladuje nad navodili vodje v nadpovprečno velikem obsegu (3,65) ter zaposleni delujejo kot da so del skupnega tima (3,59). Naj že na tem mestu opozorimo, da se na prvi pogled, ugotovitve kvantitativne raziskave ne skladajo s kvalitativnimi in teoretičnimi izhodišči.

A če poznamo delovanje domov za starejše, vemo, da dejansko njihovo delovanje res temelji na delu v timih. A ti timi ne združujejo zaposlenih iz različnih oddelkov, podsistemov v domu, ampak se nanašajo na timsko delo enakih profilov oz. strok zaposlenih v enem samem oddelku. Kot slabost domov v kvalitativnem delu raziskave in teoretičnih izhodiščih pa je bilo izpostavljeno ravno slabo interdisciplinarno timsko sodelovanje, ki je potrebno za holistično oskrbo uporabnikov. Ta vidik v anketnem vprašalniku za zaposlene in posledično kvantitativni raziskavi ni bil posebej izpostavljen.

Razvoj zmožnosti posameznika je v kontekstu Vključenosti prisoten v najmanjši meri, kljub temu, da je moč opaziti nadpovprečno oceno sposobnosti zaposlenih v primerjavi z drugimi domovi (3,97), saj je kontinuirano vlaganje v znanje zaposlenih ocenjeno nadpovprečno visoko (3,68) ter se tudi sposobnosti zaposlenih stalno izboljšujejo (3,57). Kot kritično nizki se v primerjavi s povprečjem Vključenosti izkažeta odsotnost težav zaradi neustreznega znanja (3,09) ter dopuščanje delovanja po lastnem mnenju (2,83), kar z drugimi besedami pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da v domovih pogosto prihaja do težav zaradi nezadostnega znanja, hkrati pa omejevanje delovanja zaposlenih po lastnem mnenju bistveno odstopa od povprečja, zato lahko trdimo, da je dopuščanje

svobodnega delovanja zaposlenih pri njihovem delu kritično redko prisotno v slovenskih domovih za starejše. Povprečna vrednost (3,09) sicer presega srednjo vrednost (3,00), a je nasproti referenčni vrednosti bistveno pod povprečjem.

Graf 6: Povprečne vrednosti področja spremenljivk Vključenost



Vir: Lastna raziskava.

Pri rezultatih velja še enkrat izpostaviti »timsko delo kot temelj delovanja domov«, ki dosega najvišjo vrednost sklopa Vključenosti (4,03) in se kaže kot zelo dobro. To je na prvi pogled v neskladju s teoretičnimi izhodišči, kjer je bilo timsko delo zaposlenih izpostavljeno kot slabost slovenskih domov (Imperl, 2014, 3). Prav tako smo pri analizi PSPN na podlagi izjav: »netimsko delo (kuhinja, pralnica, nega)«, »delati bi morali bolj timsko, pa bi bilo vse drugače«, uvrstili timsko delo med slabosti domov. To lahko pojasnimo z dejstvom, da delovanje slovenskih domov dejansko temelji na timih zaposlenih. A ti timi so sestavljeni iz enakih profilov zaposlenih in rezultati tako ne odražajo dobrega interdisciplinarnega timskega sodelovanja različnih profilov zaposlenih, ki bi bilo potrebno za kakovostno, celovito obravnavo uporabnikov. In ravno to interdisciplinarno timsko delo je iz teoretičnih izhodišč in analize PSPN prepoznano kot slabost slovenskih domov. Tu so priložnosti za izboljšave, spremembe.

Izpostavimo še nizko vrednost, glede na referenčno, pri »cenjenosti dela« zaposlenih (3,23), ki potrjuje izpostavljeno slabost pri analizi PSPN, glede »premahnje cenjenosti zaposlenih« v domovih. Tu vidimo možne izboljšave odnosa vodstva do zaposlenih. Dobro delo je potrebno večkrat pohvaliti. Poleg tega bi bile potrebne spremembe zakonodaje v plačnem sistemu, ki bi zagotovile možnost variabilnega nagrajevanja zaposlenih glede na dosežene rezultate.

Problematično je tudi »neustrezno znanje« zaposlenih (3,09), kljub temu, da zaposleni same sebe smatrajo za »sposobne« (3,97) in prepoznavajo »kontinuirano vlaganje v znanje« zaposlenih (3,68). A iz Kumulativnega statističnega poročila Skupnosti socialnih zavodov Slovenije 2013 (2014a, 12) je razvidno, da se izobraževanju zaposlenih v slovenskih domovih za starejše namenja vsako leto manjša pozornost⁴⁶. Tudi pri analizi PSPN je s strani določenih domov navedeno, da se »premalo vlaga v izobraževanje« in tu vidijo zlasti zaposleni v domovih, kjer izobraževanje praktično več ni, priložnosti za izboljšanje. Najnižjo vrednost sklopa Vključenost dosega trditev »dopuščanje delovanja po lastnem mnenju« zaposlenih (2,83). To kaže na eni strani na nemožnost delovanja zaposlenih tako, kot bi se njim zdelo prav, na drugi strani pa tudi na to, da individualna prepričanja zaposlenih niso usklajena z organizacijskimi. Na to se osredotoča drugo področje organizacijske kulture Skladnost, ki jo obravnavamo v nadaljevanju.

6.2.1.2 DESKRIPTIVNA STATISTIČNA ANALIZA SPREMENLJIVK SKLADNOST

Ovsenik in Ambrož (1999, 118) ugotavljata, da »skupnih vrednot ni mogoče vsiliti članom organizacije, ker le-ti sledijo lastnim vrednotam, za katere ni nujno, da so skladne s skupnimi«. Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7–9), da je organizacija uspešnejša, če v njej obstaja skladnost med dogovorjenimi osrednjimi vrednotami in koordiniranim delovanjem vodstva z vsemi zaposlenih v vsakdanji delovni praksi. Da vsi člani organizacije v vsakem trenutku vedo, kaj je prav in kaj ne, se s tem strinjajo, čeravno ni vse to formalno napisano. Govorimo lahko o vzpostavitvi in spoštovanju psiholoških pogodb (Rousseau, 1995, 9). Gre za pričakovanja o odgovornosti, ki jo imajo drug do drugega, ki presegajo formalno pogodbo o zaposlitvi (Zhao in drugi, 2007, 649).

Sklop trditev, ki se nanašajo na Skladnost, se deli na tri podpodročja:

- Osrednje vrednote
- Strinjanje
- Koordinacija in integracija

Osrednje vrednote razumemo kot temeljne vrednote doma, ki se upoštevajo pri vodenju doma za starejše in so poznane vsem zaposlenim. Področje Osrednje vrednote ugotavljamo z naslednjimi značilnostmi, spremenljivkami:

S/OV_1: zgled vodstva

S/OV_2: demokratično vodstvo

S/OV_3: upoštevanje domskih vrednot

S/OV_4: sankcije za kršenje vrednot

S/OV_5: etični kodeks

Strinjanje predstavlja skladnost vrednot posameznih zaposlenih s temeljnimi vrednotami doma. Področje Strinjanje ugotavljamo s sledečimi spremenljivkami:

S/S_1: dobre rešitve konfliktov

S/S_2: močna organizacijska kultura

S/S_3: lahko doseganje strinjanja

S/S_4: težave pri strinjanju (R)

S/S_5: jasna pravila

⁴⁶ Vlaganje v izobraževanje in dodatno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih že od leta 2008 dalje vsako leto pada. V letu 2008 je znašal strošek izobraževanja 218 EUR na zaposlenega, v letu 2013 pa le še 133 EUR (Skupnosti socialnih zavodov Slovenije 2013, 2014a, 12).

Koordinacija in integracija pomeni dobro usklajeno medoddelčno, mednivojsko sodelovanje in delovanje v domu za starejše. Področje Koordinacija in integracija ugotavljamo s spremenljivkami:

S/KI_1: usklajenost delovanja

S/KI_2: skupen pogled naprej

S/KI_3: enostavno vodenje medoddelčnih projektov

S/KI_4: medsebojno nepoznavanje (R)

S/KI_5: mednivojska usklajenost ciljev

Tabela 11: Opisne statistike spremenljivk področja Skladnost

	N	min.	max.	AS	std. odklon	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
Direktor in vodje so zgled zaposlenim. Delajo to, kar nam govorijo.	354	1	5	3,66	1,139	-0,602	-0,412
Vodstvo doma je demokratično.	351	1	5	3,67	1,050	-0,536	-0,255
Vsi zaposleni upoštevamo vrednote našega doma.	353	1	5	3,69	0,872	-0,280	-0,080
Ignoriranje temeljnih vrednot doma zaposlenega spravi v težave.	352	1	5	3,56	1,061	-0,337	-0,387
Obstaja etični kodeks, ki usmerja naše delovanje in nam pove, kaj je prav in kaj narobe.	353	1	5	4,12	0,901	-0,828	0,328
Ko se pojavi konflikt, si prizadevamo, da pridemo do rešitve, ki je zadovoljiva za vse.	350	1	5	3,85	0,973	-0,562	-0,151
Obstaja "močna" organizacijska kultura (skupen sistem vrednot, običajev, prepričanj).	350	1	5	3,51	0,923	-0,251	-0,046
Zlahka dosežemo strinjanje med zaposlenimi, tudi ob težkih problemih.	354	1	5	3,25	0,979	-0,278	-0,236
Imamo običajno težave z doseganjem strinjanja pri ključnih zadevah.	353	1	5	2,79	0,961	0,379	-0,084
Vsem je jasno, kaj je prav in kaj narobe pri vsakdanjem delu.	353	1	5	3,56	1,070	-0,382	-0,380
Delo opravljamo zelo usklajeno.	351	1	5	3,67	0,861	-0,341	0,038
Zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, vodstva delijo skupen pogled na prihodnost.	345	1	5	3,63	0,953	-0,211	-0,351
Enostavno je voditi projekte, v katerih sodelujejo skupaj zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, administracije, računovodstva.	348	1	5	3,28	1,105	-0,253	-0,474
Vsi zaposleni se NE poznamo med seboj.	352	1	5	3,43	1,361	-0,305	-1,145
Cilji med različnimi nivoji (direktor, vodje, zaposleni) so dobro usklajeni.	352	1	5	3,58	0,972	-0,449	0,088

Legenda: N – število veljavnih odgovorov; min. – najmanjša vrednost; max. – največja vrednost; AS – aritmetična sredina; std. odklon – standardni odklon; koef. asimetrije – koeficient asimetričnosti porazdelitve spremenljivke (skewness); koef. sploščenosti – koeficient sploščenosti porazdelitve spremenljivke (kurtosis)

Vir: Lastna raziskava.

Kot sledi iz Tabele 11, se je do navedenih trditev sklopa Skladnost opredelilo med 345 in 354 anketirancev. Aritmetične sredine spremenljivk sklopa Skladnost se razpenjajo med vrednostmi 2,79, kolikor znaša najnižja povprečna vrednost strinjanja s trditvijo, in med vrednostjo 4,12 pri trditvi, s katero se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo.

Vrednosti standardnega odklona se gibljejo okoli vrednosti 1. Kot je razvidno iz koeficientov asimetričnosti in sploščenosti, imamo opravka z večinoma rahlo levo asimetrično porazdeljenimi spremenljivkami (negativne vrednosti koeficientov asimetričnosti), ki so v večini sploščene, a še zmeraj njihova asimetrija ne odstopa kritično od krivulje normalne porazdelitve.

Med podpodročji, ki jih obravnavamo v kontekstu Skladnosti, se kot najmočneje prisotno v domovih izkaže področje Osrednjih vrednot (3,74). Nižje povprečne vrednosti podpodročij Koordinacija in integracija (3,52) in Strinjanje (3,39) pa kažeta na to, da znotraj konstrukta Skladnost prihaja do večjih razlik med merjenimi podpodročji.

V kontekstu Osrednjih vrednot slednje konkretnije pomeni, da se povprečne vrednosti večine merjenih elementov tega področja približujejo referenčni vrednosti celotnega področja Skladnosti (3,55) oziroma se nahajajo nekoliko nad povprečjem: pomembnost upoštevanja temeljnih vrednot doma (3,56), skladnost delovanja in govorjenja (zgled) vodstva doma (3,66), demokratičnost vodstva (3,67), splošno upoštevanje vrednot (3,69). Izjema je le obstoj etičnega kodeksa kot usmerjevalca delovanja doma, katerega povprečna vrednost (4,12) kaže na močno prisotnost in ki podpodročju Osrednjih vrednot v veliki meri dviguje splošno prisotnost.

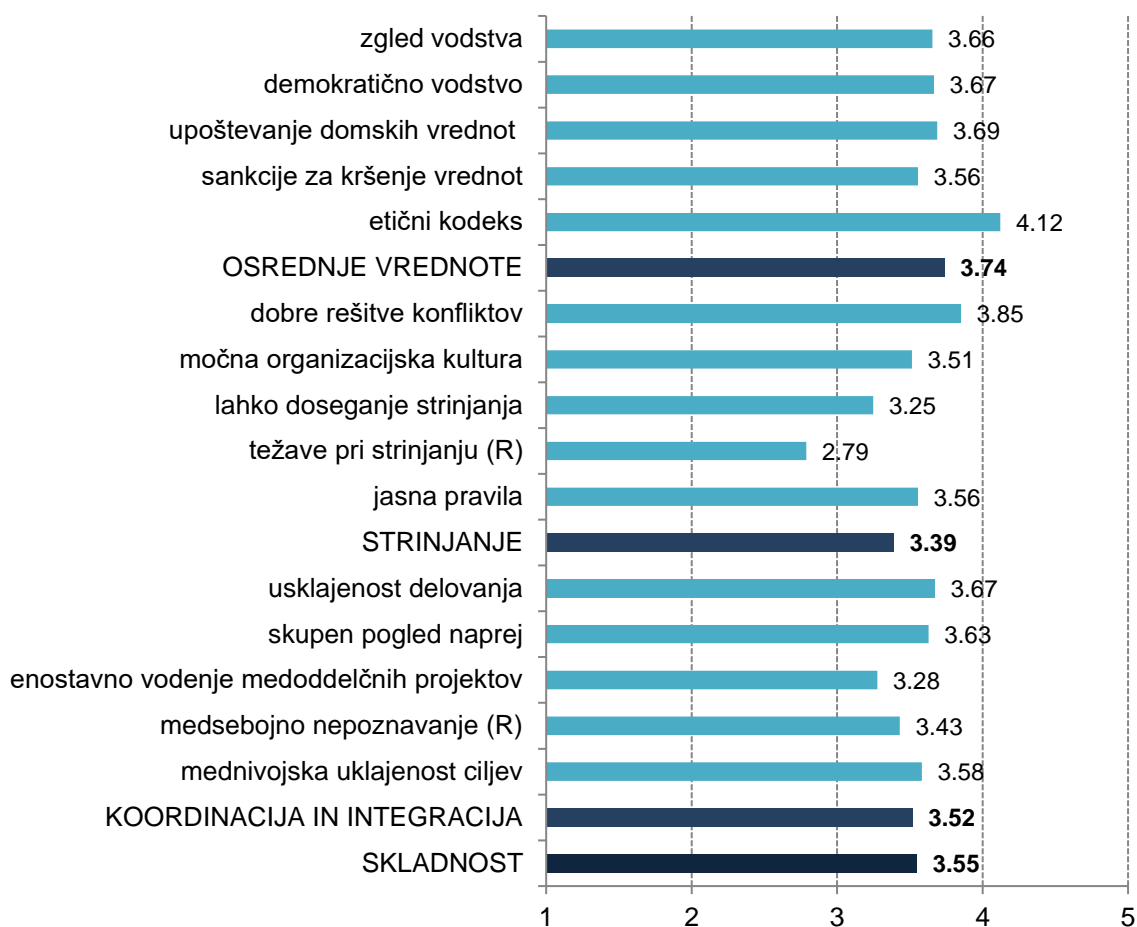
Področje Strinjanja je v kontekstu Skladnosti v povprečju najslabše prisotno (3,39). Le dva elementa tega področja sta glede na konstrukt Skladnosti nadpovprečno prisotna – iskanje zadovoljivih rešitev ob pojavu konflikta (3,85) ter jasnost opredelitve (ne)pravilnega vedenja (3,56). Podpovprečno prisotna je »močna« organizacijska kultura (3,51). Še nižje je je doseganje strinjanja med zaposlenimi ob težkih problemih (3,25). Kot kritično nizko se izkaže doseganje strinjanja pri ključnih zadevah (2,79).

Podpodročje Koordinacije in integracije je nekoliko pod povprečjem (3,52) področja Skladnosti. Znotraj podpodročja so elementi usklajenosti opravljanja dela (3,67), deljenja skupnega pogleda na prihodnost (3,63) ter usklajenost ciljev med različnimi nivoji (3,58) nadpovprečno zastopani. A je na drugi strani medsebojno poznavanje med zaposlenimi podpovprečno prisotno (3,43). Bistveno pa od povprečja v negativno smer odstopa obstoj enostavnosti vodenja projektov, v katere so vključeni različni profili zaposlenih iz različnih oddelkov v domovih (3,28).

Pri rezultatih področja Skladnosti najprej izpostavljamo s strani zaposlenih najbolje ocenjen merjeni element etični kodeks (4,12). To lahko pojasnimo z dejstvom, da zaposleni poznajo Kodekse etičnih načel, ki jih ima vsaka stroka v domu, poleg tega obstaja tudi skupni Kodeks etičnih načel javnih uslužbencev. A je pri tem vendarle potrebno poudariti, da visoka ocena še ne pomeni, da se zaposleni dejansko ravna v skladu s Kodeksi, na kar lahko sklepamo tudi iz analize PSPN, kjer zaposleni kot slabost delovanja doma izpostavljajo neetičnost zaposlenih, npr. »kraje«. Dobro bi bilo razmisliti o enotnem Etičnem kodeksu zaposlenih vseh profilov in strok, zaposlenih v domu za starejše, predvsem pa zagotoviti njegovo upoštevanje v praksi s strani vseh zaposlenih. V njem bi lahko poudarili pomen

interdisciplinarnega sodelovanja zaposlenih za njihovo večjo usmerjenost v potrebe uporabnikov.

Graf 7: Povprečne vrednosti področja spremenljivk Skladnost



Vir: Lastna raziskava.

Izpostaviti velja v negativno smer odstopajoč merjeni element, obstoj enostavnosti vodenja projektov, v katere so vključeni različni profili zaposlenih iz različnih oddelkov v domovih (3,28). To kaže na slabo interdisciplinarno, medoddelčno sodelovanje zaposlenih v slovenskih domovih, ki smo ga kot slabost prepoznali tako v teoretičnih izhodiščih (Imperl, 2014, 3) kot tudi pri lastni analizi PSPN.

Problematična sta tudi elementa doseganje strinjanja med zaposlenimi ob težkih problemih (3,25) in doseganje strinjanja pri ključnih zadevah (2,79). Iz relativno slabih rezultatov lahko sklepamo na pogosto neskladnost, razlike med organizacijskimi in individualnimi stališči, pričakovanji, vrednotami in cilji.

6.2.1.3 DESKRIPTIVNA STATISTIČNA ANALIZA SPREMENLJIVK PRILAGODLJIVOST

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7), da je potrebna v današnjem hitro spreminjajočem se okolju velika prilagodljivost organizacij. To pa je mogoče doseči le s fleksibilnim delovanjem njenih članov, ki ustvarjajo in sprejemajo spremembe. Podjed (2006, 585) navaja, da je prilagodljivost ena ključnih značilnosti organizacijske kulture uspešnih postmodernih organizacij. Za obstoj in uspešno menedžiranje organizacij danes je ključen prenos odgovornosti iz

menedžerjev na posameznika, kar aktivira samoorganizacijo posameznih enot znotraj organizacije.

Sklop trditev, ki se nanašajo na Prilagodljivost, se deli na tri podpodročja:

- Ustvarjanje sprememb
- Usmerjenost v uporabnika
- Organizacijsko učenje

Ustvarjanje sprememb se nanaša na stalno izboljševanje in hitro odzivanje doma za starejše na spremembe v okolju. Podpodročje Ustvarjanje sprememb ugotavljamo z naslednjimi značilnostmi oz. spremenljivkami:

P/US_1: fleksibilno delovanje

P/US_2: dobra odzivnost

P/US_3: stalne izboljšave

P/US_4: odpor do sprememb (R)

P/US_5: medoddelčno sodelovanje pri spremembah

Usmerjenost v uporabnika pomeni prepoznavanje potreb uporabnikov v domovih za starejše in opravljanje storitev v skladu z njihovimi potrebami. Podpodročje Usmerjenost v uporabnike ugotavljamo z naslednjimi spremenljivkami:

P/UU_1: spremembe na predlog stanovalcev, svojcev

P/UU_2: delo na podlagi potreb stanovalcev

P/UU_3: razumevanje potreb stanovalcev

P/UU_4: zanemarjanje potreb stanovalcev (R)

P/UU_5: pristnost stikov s stanovalci in svojci

Organizacijsko učenje se nanaša na prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi ter njihovo inovativnost, kreativnost, razvojno naravnost, kar vse skupaj lahko označujemo tudi z učečo se organizacijo. Podpodročje Organizacijsko učenje ugotavljamo z naslednjimi spremenljivkami:

P/OU_1: napake kot priložnost za učenje

P/OU_2: vzpodbujanje inovativnosti

P/OU_3: neupoštevanje idej (R)

P/OU_4: učenje je cilj

P/OU_5: poznavanje vseh del

Kot je razvidno iz Tabele 12, se je do navedenih trditev sklopa Prilagodljivost opredelilo med 345 in 353 anketirancev. Aritmetične sredine spremenljivk sklopa Prilagodljivost se nahajajo v razponu med vrednostmi 2,83, kolikor znaša najnižja povprečna vrednost strinjanja s trditvijo in med vrednostjo 4,14 pri trditvi, s katero se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo.

Vrednosti standardnega odklona se gibljejo okoli vrednosti 1. Koeficienti asimetričnosti in sploščenosti so večinoma negativni, kar kaže na rahlo levo asimetrično porazdeljenost spremenljivk in sploščenost, a so vrednosti koeficientov znotraj dopustnega intervala.

V kontekstu Prilagodljivosti, pri katerem gre za najmočnejše prisotno področje celotne organizacijske kulture (povprečna vrednost znaša 3,64), je nadpovprečno močno prisotna Usmerjenost v uporabnika (3,83), na povprečju se nahaja Organizacijsko učenje (3,63), podpovprečno pa je prisotno Ustvarjanje sprememb (3,48) v domovih.

Tabela 12: Opisne statistike spremenljivk področja Prilagodljivost

	N	min.	max.	AS	std. odklon	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
Način našega delovanja je zelo fleksibilen in enostaven za spreminjanje.	353	1	5	3,36	0,882	-0,077	-0,133
Dobro se odzivamo na izzive v okolju (uvajanje storitev za starejše v lokalnem okolju, ki so še na lastnem domu – razvoz hrane, družabništvo, fizioterapija, zdravstvena nega ...).	347	1	5	3,76	1,041	-0,567	-0,228
Stalno sprejemamo nove in izboljšane načine dela.	351	1	5	3,86	0,939	-0,586	0,072
Poskusi uvajanja sprememb običajno naletijo na odpor.	345	1	5	2,83	1,072	0,252	-0,262
Pri uvajanju sprememb sodelujejo zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, administracije, računovodstva in vodstva	347	1	5	3,57	1,063	-0,477	-0,169
Predlogi in pripombe stanovalcev in njihovih svojcev privedejo do sprememb.	351	1	5	3,85	0,966	-0,676	0,216
Potrebe stanovalcev neposredno vplivajo na naše vsakodnevno delo in odločitve.	352	1	5	4,03	0,873	-0,546	-0,131
Vsi zaposleni povsem razumemo potrebe in želje stanovalcev.	351	1	5	3,74	0,958	-0,597	0,201
Potrebe, želje stanovalcev pogosto zanemarimo pri naših odločitvah.	351	1	5	3,52	1,285	-0,353	-1,084
Spodbujamo pristne stike zaposlenih s stanovalci in njihovimi svojci.	351	1	5	4,01	0,918	-0,730	0,172
Napake vidimo kot priložnost za učenje in izboljšave.	353	1	5	4,08	0,897	-0,785	0,206
Vzpodbuja se inovativnost in drznost.	345	1	5	3,53	1,084	-0,389	-0,308
Veliko idej "pade v koš za smeti", se jih torej ne upošteva.	350	1	5	3,13	1,152	-0,016	-0,631
Učenje je pomemben cilj pri našem vsakodnevnem delu.	348	1	5	4,14	0,922	-0,844	0,095
Vsak zaposlen ve, kaj delajo drugi zaposleni.	348	1	5	3,25	1,034	-0,186	-0,261

Legenda: N – število veljavnih odgovorov; min. – najmanjša vrednost; max. – največja vrednost; AS – aritmetična sredina; std. odklon – standardni odklon; koef. asimetrije – koeficient asimetričnosti porazdelitve spremenljivke (skewness); koef. sploščenosti – koeficient sploščenosti porazdelitve spremenljivke (kurtosis)

Vir: Lastna raziskava.

V kontekstu Prilagodljivosti, pri katerem gre za najmočnejše prisotno področje celotne organizacijske kulture (povprečna vrednost znaša 3,64), je nadpovprečno močno prisotna Usmerjenost v uporabnika (3,83), na povprečju se nahaja Organizacijsko učenje (3,63), podpovprečno pa je prisotno Ustvarjanje sprememb (3,48) v domovih.

Pri Usmerjenosti v uporabnika gre za področje, katerega merjeni elementi se po večini uvrščajo nad povprečje področja Prilagodljivosti, pri čemer je izjema le upoštevanje potreb in želja stanovalcev pri sprejemanju odločitev (3,52). Kljub temu je razumevanje potreb in želja stanovalcev nadpovprečno ocenjeni element (3,74), še višje pa je ocenjena realizacija sprememb glede na predloge in pripombe stanovalcev in njihovih svojcev (3,85). Nadpovprečno prisotnost ugotavljamo na področju spodbujanja pristnih stikov med zaposlenimi in stanovalci oziroma njihovimi svojci (4,01) ter vplivnosti potreb stanovalcev na vsakodnevno delo in odločitve doma (4,03).

Na podpodročju Ustvarjanja sprememb se kot nadpovprečno ocenjena kažeta elementa stalne izboljšave načina dela (3,86) in dobro odzivanje na izzive v okolju (3,76). Nekoliko slabše je prisotno sodelovanje vseh profilov zaposlenih pri uvajanju sprememb (3,57), še slabše pa fleksibilnost in enostavnost spreminjanja načina delovanja doma (3,36). Kot relativno kritičen se izkaže element enostavnosti uvajanja sprememb (2,83), saj le-te običajno naletijo na odpor.

Na področju Organizacijskega učenja lahko kot močno prisotno ocenimo zavedanje o pomembnosti učenja kot cilja vsakodnevnega dela (4,14) in dojetje napak kot priložnosti za učenje in izboljšave (4,08). Precej slabše je prisotno vzpodbujanje inovativnosti in drznosti (3,53) in seznanjenost zaposlenih z delom drugih zaposlenih (3,25), kot kritičen pa se izkaže odnos do idej, ki se jih pri delu v le manjši meri upošteva (3,13).

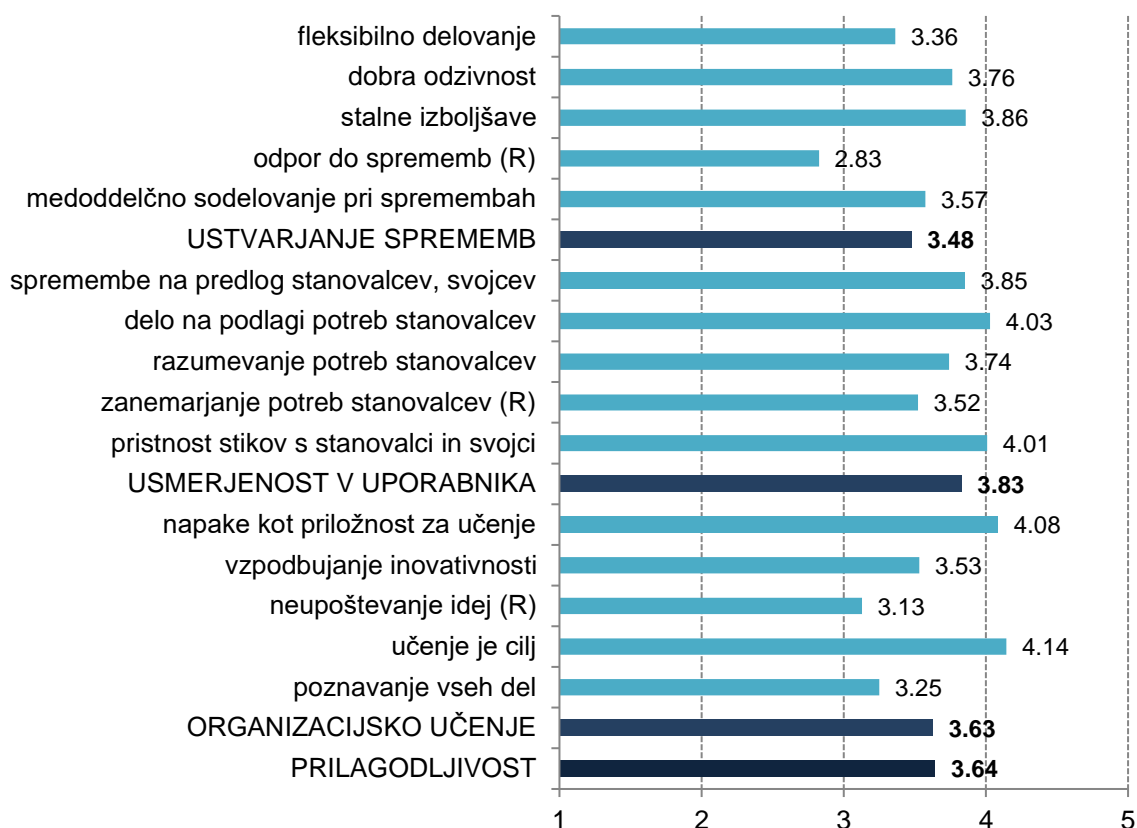
Presenetljivo dobro glede na teoretična izhodišča in analizo PSPN je s strani zaposlenih ocenjeno podpodročje Usmerjenosti v uporabnika (3,83). A problematično je, da znotraj tega sklopa negativno odstopa element potrebe, želje stanovalcev so pogosto zanemarjene pri odločitvah o delovanju v domu (3,52). To sovпада s slabostmi, ki smo jih ugotovili pri analizi PSPN, kjer zaposleni navajajo, da v njihovem domu zaposleni »ne vidijo, kaj je pomembno pri delu za zadovoljstvo stanovalcev, kaj stanovalci res želijo«. Tudi direktorji se zavedajo te slabosti delovanja domov za starejše. Krivce iščejo tako v zakonodaji kot tudi v odnosu zaposlenih do stanovalcev. »Pozabi se na človeka.« »Zaposleni ne čutijo potreb, stisk stanovalcev. Kaj bi dejansko moralo biti, da bi se vsi dobro počutili.« »Premalo časa je za pogovore s stanovalci, za človeško noto.« »Vse je skoncentrirano na to, da se opravijo potrebne delovne naloge, ki so ozko razdeljene med posamezne profile.« »Premalo individualne obravnave.« Slaba Usmerjenost v uporabnike v domovih je zaznana kot posledica tega, da »direktorji ne načrtujejo delovanja na podlagi potreb, ampak izključno zakonodaje in birokracije«. »Organiziranost, ki temelji na urnikih, hišnem redu, disciplini in skupinskih aktivnostih«, smo opazili tudi pri lastnem opazovanjem v domovih.

V negativno smer odstopajoče se kaže področje Ustvarjanje sprememb (3,48), kar je skladno z analizo PSPN. Zaposleni so navajali slabosti: »težko sprejemanje sprememb s strani zaposlenih«, »težave s prilagajanjem določenih delavcev«, »nepripravljenost na spremembe«.

Izpostaviti velja še slabo seznanjenost zaposlenih z delom drugih zaposlenih (3,25) kar lahko kaže na to, da je med zaposlenimi iz različnih delovnih mest v domu premalo sodelovanja, da zaposleni ne delujejo interdisciplinarno. To se je pokazalo tudi pri analizi PSPN, kjer zaposleni in direktorji navajajo slabosti domov

za starejše v smislu »premajhnega sodelovanja med oddelki«, »nepovezanosti posameznih podsistemov« v domu.

Graf 8: Povprečne vrednosti spremenljivk področja Prilagodljivost



Vir: Lastna raziskava.

Kot problematičen se kaže tudi slab »odnos do idej«, ki jih dajejo zaposleni (3,13) in se jih pri delu le v manjši meri upošteva. To potrjujejo tudi ugotovitve analize PSPN, kjer je kot slabost prepoznano »neupoštevanje idej zaposlenih« s strani vodstva domov. Ovsenik in Ambrož (2000, 93) ugotavljata, da »pomanjkanje možnosti za avtonomno delovanje in odsotnost celovitih načel delovanja duši iniciativo zaposlenih in zmanjšuje njihove možnosti zaznave pravih priložnosti za organizacijo«.

6.2.1.4 DESKRIPTIVNA STATISTIČNA ANALIZA SPREMENLJIVK RAZVOJNA USMERJENOST

Denison s soavtorji ugotavlja (2012, 7), da imajo uspešne organizacije jasen dolgoročni namen svojega delovanja, ki se odraža v njihovi organizacijski kulturi, vedenju vseh njenih članov. Vodstvo skupaj z zaposlenimi opredeljuje poslanstvo, cilje, načrtuje razvojne strategije in ustvarja vizijo organizacije v prihodnosti. Burke (2011, 219) ugotavlja, da organizacija s poslanstvom opredeljuje dolgoročni namen svojega delovanja, svoj temeljni cilj. S strategijo pa opredeljuje, kako bo poslanstvo uresničevala.

Sklop trditev Razvojne usmerjenosti doma se deli na tri podpodročja:

- Strateške usmeritve
- Cilji
- Vizija

Strateške usmeritve se nanašajo na postavljene poti za doseganje dolgoročnih ciljev in vizije doma za starejše. Podpodročje Strateške usmeritve ugotavljamo z naslednjimi značilnostmi oz. spremenljivkami:

- RU/SU_1: poznavanje strateških usmeritev
- RU/SU_2: vpliv naše strategije na konkurenco
- RU/SU_3: jasno poslanstvo
- RU/SU_4: jasna strategija
- RU/SU_5: nejasne strateške usmeritve (R)

Cilje razumemo kot kvantitativno ali kvalitativno definirane točke, ki jih hočemo doseči s svojim prihodnjim delovanjem v domu za starejše. Podpodročje Cilji ugotavljamo z naslednjimi spremenljivkami:

- RU/C_1: soglasje o ciljih
- RU/C_2: ambiciozni in realni cilji
- RU/C_3: javno objavljeni cilji
- RU/C_4: redno spremljanje ciljev
- RU/C_5: razumevanje aktivnosti za uspeh

Vizija se nanaša na zeleno dolgoročno prihodnost doma za starejše. Motivira in usmerja zaposlene pri postavljanju in uresničevanju ciljev. Podpodročje Vizija ugotavljamo z naslednjimi spremenljivkami:

- RU/V_1: skupna vizija
- RU/V_2: poznana vizija
- RU/V_3: neusklajenost dela z vizijo (R)
- RU/V_4: navdušujoča vizija
- RU/V_5: izpolnjevanje zahtev zakonodaje, uporabnikov in vizije

V sklopu trditev, ki se nanašajo na Razvojno usmerjenost, je odgovarjalo med 340 in 349 anketirancev. Aritmetične sredine spremenljivk sklopa Strateške usmeritve se nahajajo v razponu med vrednostmi 3,11 in 3,92. Vrednosti standardnega odklona se gibljejo okoli vrednosti 1.

Koeficienti asimetričnosti in sploščenosti so po večini negativni, kar kaže na rahlo levo asimetrično porazdeljenost spremenljivk in njihovo sploščenost, a se vrednosti koeficientov še vedno nahajajo znotraj dopustnega intervala.

Na področju Razvojne usmerjenosti slovenskih domov (povprečje tega sklopa znaša 3,61) je v največji meri prisotna Strateška usmerjenost (3,66) in Cilji delovanja (3,63). Vizija domov predstavlja najslabše prisotno podpodročje Razvojne usmerjenosti (3,53).

V kontekstu Vizije doma se kot problematičen element izkaže skladnost med vsakodnevnim delovanjem in vizijo (3,11). Nekoliko slabše prisoten je tudi vpliv vizije doma na navdušenje, motivacijo za delo (3,45), čeprav je seznanjenost z vizijo nadpovprečno visoko ocenjeni element (3,62). Nadpovprečno prisotna sta elementa izpolnjevanje zahtev zakonodaje in uporabnikov ob hkratnem sledenju viziji doma (3,69) ter obstoj skupne vizije doma v prihodnosti. V podpovprečnem obsegu sta prisotna elementa javno objavljane ciljev (3,59) in stalno spremljanje doseganja postavljenih ciljev (3,60), kar morda pojasnjuje kritičnost obstoja širokega soglasja med vsemi zaposlenimi o ciljih doma (3,33). Zaposleni so postavljene cilje s strani vodstva v nadpovprečno veliki meri označili kot ambiciozne, a realne (3,72), nadpovprečno visoko soglasje je moč zaznati tudi pri razumevanju zaposlenih o tem, kaj je potrebno storiti za uspešnost doma (3,91).

Tabela 13: Opisne statistike spremenljivk področja Razvojna usmerjenost

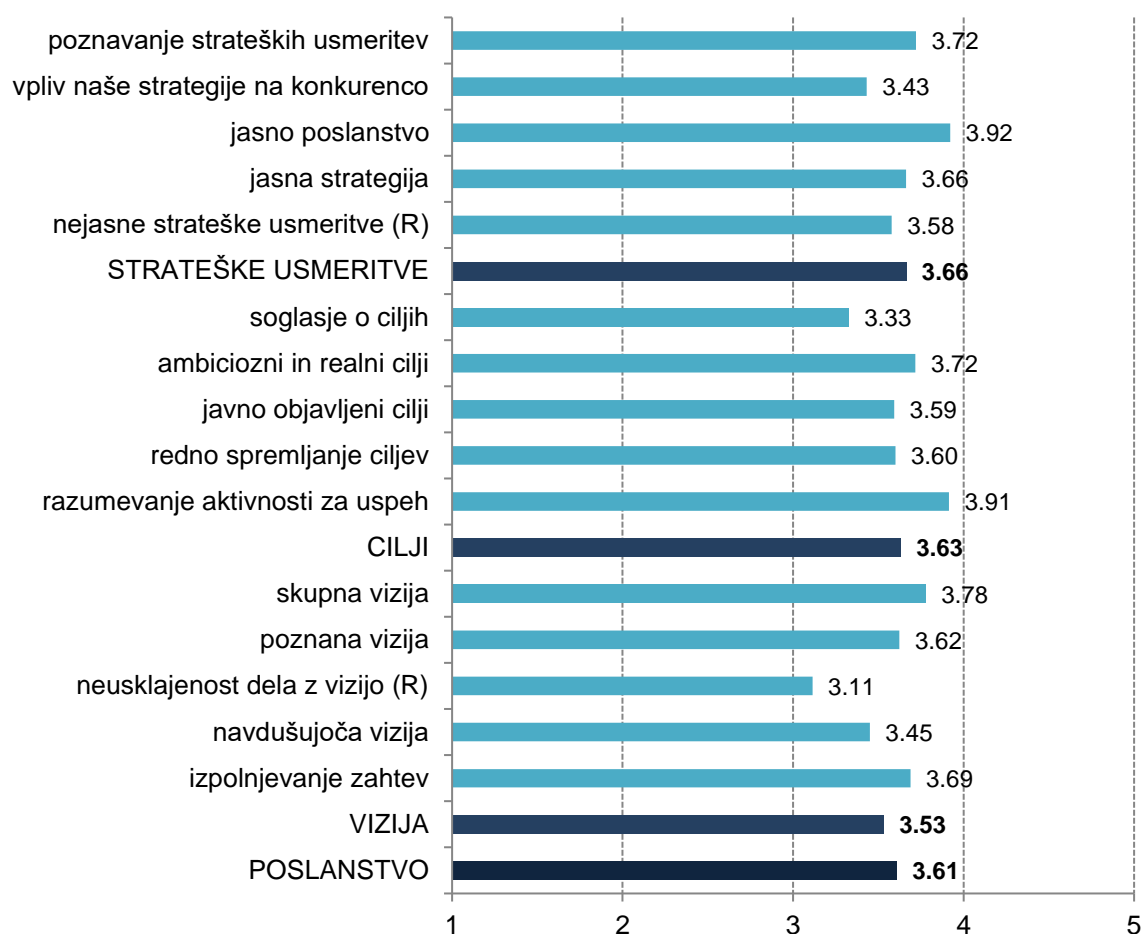
	N	min.	max.	AS	std. odklon	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
Poznam dolgoročno vizijo, poslanstvo in strategijo našega doma.	348	1	5	3,72	1,038	-0,494	-0,239
Naša strategija vodi tudi ostale domove k spremembam v načinu njihovega delovanja.	345	1	5	3,43	0,968	-0,222	-0,078
Imamo jasno poslanstvo, ki daje pomen in usmeritev našemu delu.	341	1	5	3,92	0,889	-0,374	-0,362
Imamo jasno, vsem poznano, strategijo za prihodnost.	340	1	5	3,66	0,984	-0,514	0,006
Naša strateška usmeritev zame NI jasna.	341	1	5	3,58	1,214	-0,356	-0,895
Obstaja široko soglasje med vsemi zaposlenimi o naših ciljih.	344	1	5	3,33	0,925	-0,224	0,046
Vodstvo postavi cilje, ki so ambiciozni, a realni.	346	1	5	3,72	0,996	-0,506	-0,050
Vodstvo cilje, ki jih želimo doseči, objavi javno, da jih lahko vsi vidimo.	346	1	5	3,59	1,060	-0,553	-0,097
Vodstvo in vsi zaposleni stalno spremljamo doseganje postavljenih ciljev.	345	1	5	3,60	1,024	-0,460	-0,137
Zaposleni razumemo, kaj je potrebno storiti za uspešnost našega doma.	348	1	5	3,91	0,910	-0,567	-0,007
Imamo skupno vizijo o tem, kakšen naj bo naš dom v prihodnosti.	349	1	5	3,78	0,989	-0,435	-0,374
Vodstvo ima dolgoročno vizijo, ki jo vsi poznamo.	345	1	5	3,62	1,101	-0,513	-0,315
Vsakodnevno delovanje pogosto ni v skladu z našo vizijo.	344	1	5	3,11	1,083	0,147	-0,599
Naša vizija ustvarja navdušenje in motivacijo za delo zaposlenih.	349	1	5	3,45	0,977	-0,388	0,149
Sposobni smo izpolniti vse zahteve zakonodaje in uporabnikov, ne da bi ogrozili našo vizijo.	346	1	5	3,69	0,942	-0,428	0,044

Legenda: N – število veljavnih odgovorov; min. – najmanjša vrednost; max. – največja vrednost; AS – aritmetična sredina; std. odklon – standardni odklon; koef. asimetrije – koeficient asimetričnosti porazdelitve spremenljivke (skewness); koef. sploščenosti – koeficient sploščenosti porazdelitve spremenljivke (kurtosis)

Vir: Lastna raziskava.

Pri podpodročju Strateške usmeritve je najmanj značilen element ta, da strategije posameznih domov vodijo tudi ostale domove k spremembam v načinu njihovega delovanja (3,43). Nizko prisotno je tudi razumevanje strateških usmeritev domov s strani zaposlenih (3,58), čeprav je strategija nadpovprečno jasna in kot taka poznana vsem (3,66), posamezni zaposleni pa so lastno seznanjenost z vizijo, poslanstvom in strategijo doma ocenili kot še nekoliko bolj prisotno (3,72). V nadpovprečno veliki meri (3,92) je prisotno jasno poslanstvo, ki daje pomen in usmeritev delu v domu.

Graf 9: Povprečne vrednosti spremenljivk področja Razvojna usmerjenost



Vir: Lastna raziskava.

V nadpovprečno visoki meri prisotno jasno poslanstvo v domovih za starejše, ki daje pomen in usmeritev delu v domu (3,92), je logično. Poslanstvo domov za starejše namreč izhaja iz Zakona o socialnem varstvu (2007), ki opredeljuje socialnovarstveno storitev institucionalnega varstva, ki ga kot temeljno dejavnost izvajajo vsi slovenski domovi za starejše. Kljub nadpovprečni izraženosti prisotnosti jasnega poslanstva (3,92) sklepamo, da je še vedno preveč zaposlenih, ki ne poznajo temeljnega poslanstva njihove organizacije.

Problematično je, da je podpovprečno izražen element obstoj širokega soglasja med vsemi zaposlenimi o naših ciljih (3,33), kar ponovno kaže na neskladnost med individualnimi in organizacijskimi cilji. Glede na to, da pri opazovanju domov, pa tudi na njihovih internetnih straneh pogosto nismo videli jasno zapisanih strateških usmeritev, vizije in ciljev, ki bi bili vidni vsem zaposlenim, stanovalcem, svojcem in ostalim obiskovalcem, ni čudno, da veliko zaposlenih v »jasno zastavljenih ciljih in viziji«, vidi priložnost za nadaljnji razvoj doma.

Slabše izražen je tudi element, da vsakodnevno delovanje pogosto ni v skladu z našo vizijo (3,11). Podpodročje Vizije je tudi sicer najnižje, podpovprečno prisotno (3,53). Prav tako smo pri analizi PSPN ugotovili, da direktorji »vizijo« domov za starejše prepoznajo kot slabost. Iz njihovih izjav je moč sklepati, da marsikdo glavno vlogo pri postavljanju vizije pripisuje državi. In tu vidijo glavne nevarnosti delovanja domov v prihodnosti, saj je »država brez vizije.« »Ni dolgoročne

državne strategije glede domov, ki bi se je država držala.« »Samo govori se o pomenu, problematiki starajoče družbe. Konkretno vizije oz. strategije za prihodnost domov za starejše ni.« »Ni systemskega razvoja.« Država bi morala oblikovati systemsko enotne razvojne usmeritve slovenskih domov. »A država je že več let pasivna« je v intervjuju povedal strokovnjak za področje delovanja domov za starejše (Imperl, 2013).

Eden izmed direktorjev je kot slabost slovenskih domov navedel ravno »čakanje, da bo država delala na razvoju domov, namesto, da bi sami nekaj naredili. Zgovarjanje na zakonodajo ne koristi nikomur. Potrebna je proaktivnost.«

6.2.1.5 SKUPEN REZULTAT ORGANIZACIJSKE KULTURE DOMOV PO DENISONU

V Grafu 10 so predstavljena vsa področja in podpodročja organizacijske kulture. Obravnavana so na treh nivojih: na nivoju povprečja podpodročja organizacijske kulture (dvanajst podpodročij), povprečja področja organizacijske kulture (štiri področja) in na nivoju povprečja organizacijske kulture kot celote. Prisotnost podpodročja smo izračunali glede na povprečno oceno po pet stopenjski Likertovi merski lestvici, ki smo jo nato razdelili na kvartilne razrede, pri čemer ocena 1 zavzema vrednost 0 (sploh ni prisotno) in ocena 5 zavzema vrednost 100 (popolna prisotnost).

Prisotnost posameznega področja oziroma podpodročja organizacijske kulture smo izračunali po formuli: aritmetična sredina podpodročja [1,5] zmanjšana za eno stopnjo, da bi lahko povprečna vrednost 1, ki pomeni popolno neprisotnost podpodročja, zavzela vrednost 0. Nato razliko delimo s štiri (kvartilni razredi) in jo nato pomnožimo še s 100, da bi bila dobljena vrednost lažje predstavljiva – asociira na delež (%).

$$\text{prisotnost področja (podpodročja) organizacijske kulture} = \frac{(\mu - 1)}{4} \times 100$$

Iz Grafa 10 je tako za posamezno podpodročje razvidno nahajališče glede na celotno organizacijsko kulturo in glede na povprečje področja, ki mu pripada.

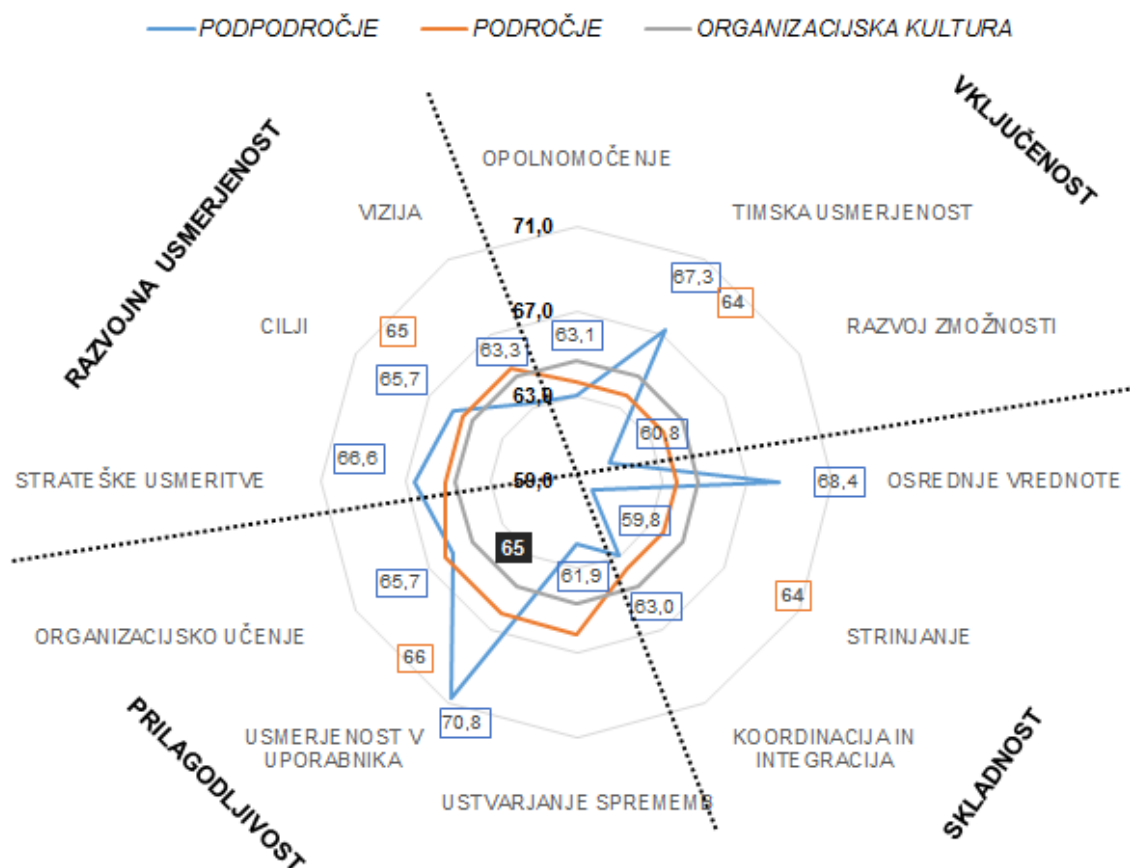
Opolnomočenje in Razvoj zmožnosti sta podpodročji, ki se glede na področje, ki mu pripadata (Vključenost) in glede na celotno Organizacijsko kulturo nahajata pod povprečjem in se s tem razlikujeta od podpodročja Timske usmerjenosti, ki pozitivno odstopa tako od povprečja področja Vključenosti kot tudi od povprečja Organizacijske kulture. Področje Vključenosti se nahaja pod povprečjem Organizacijske kulture na splošno.

Prav tako se pod povprečjem Organizacijske kulture nahaja področje Skladnosti, znotraj tega področja pa se podpodročji Koordinacije in integracije ter predvsem Strinjanja nahajata pod povprečjem področja Skladnosti, hkrati pa tudi pod povprečjem Organizacijske kulture. Podpodročje Osrednje vrednote je izrazito pozitiven element, saj bistveno odstopa tako od povprečja področja Skladnosti kot tudi od celotne Organizacijske kulture.

Področje Prilagodljivosti se glede na povprečno organizacijsko kulturo kaže kot najbolj pozitivno prisotno merjeno področje, znotraj katerega Usmerjenost v uporabnika bistveno odstopa tako od povprečja področja kot tudi od Organizacijske kulture na splošno. Na drugi strani je znotraj področja Prilagodljivosti podpodročje Ustvarjanja sprememb, ki se kaže kot negativno podpodročje, saj ne dosega povprečja Organizacijske kulture na splošno in tudi ne

povprečja tega področja. Podpodročje Organizacijskega učenja se sicer nahaja nad povprečjem Organizacijske kulture na splošno, a je tik pod povprečjem podpodročja Prilagodljivosti.

Graf 10: Skupen rezultat izmerjenih značilnosti organizacijske kulture



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

Razvojna usmerjenost domov je področje, ki nekoliko odstopa od povprečja Organizacijske kulture v pozitivno smer, znotraj katerega se podpodročji Strateških usmeritev in Ciljev pozicionirata nad povprečje Organizacijske kulture na splošno in tudi nad povprečje področja Razvojne usmerjenosti. Kot negativno podpodročje se kaže Vizija, ki bistveno odstopa – v negativno smer – od povprečij Organizacijske kulture na splošno in tudi podpodročja Razvojne usmerjenosti.

Če kot referenčno točko vzamemo prisotnost Organizacijske kulture v domovih na splošno, se kot:

- izrazito pozitivna podpodročja (odstopajo od referenčne točke za dve ali več stopnji v pozitivno smer) izkažejo: timska usmerjenost, osrednje vrednote in usmerjenost v uporabnika;
- pozitivna podpodročja (odstopanje od referenčne točke za manj kot dve stopnji v pozitivno smer) izkažejo: organizacijsko učenje, strateške usmeritve in cilji;
- negativni podpodročji (odstopata od referenčne točke za manj kot dve stopnji v negativno smer) izkažeta: opolnomočenje in vizija ter kot
- izrazito negativna podpodročja (odstopajo od referenčne točke za dve ali več stopnji v negativno smer) izkažejo: razvoj zmožnosti, strinjanje, koordinacija in integracija ter ustvarjanje sprememb.

Ugotavljamo, da so posamezna podpodročja organizacijske kulture različno prisotna, zato jih je v nadaljnjih analizah smiselno obravnavati ločeno po podpodročjih in ne na nivoju posameznih področij.

6.2.2 Analiza statističnih razlik med E-Qalin in ne E-Qalin domovi

V nadaljevanju preverjamo obstoj statističnih razlik v Organizacijski kulturi med domovi glede na to, ali imajo v svoje delovanje vpeljan sistem kakovosti E-Qalin ali ne.

Razlike v organizacijski kulturi preverjamo po merjenih področjih in podpodročjih. Ker preverjamo razlike med dvema skupinama domov – med skupino, ki ima vpeljani sistem kakovosti E-Qalin in skupino, ki tega sistema kakovosti nima, pri čemer vzamemo v obravnavo spremenljivke, ki so po svoji definiciji ordinalne, a imajo naravo intervalnih spremenljivke, uporabimo t-test za neodvisne vzorce in normalno porazdeljene podatke. Z omenjenim statističnim testom primerjamo aritmetične sredine v obeh skupinah, pri čemer nas zanima, ali so izkazane razlike statistično značilne in se torej nahajajo znotraj intervala zaupanja, ali pa so le naključne.

Za vsako spremenljivko so prikazani rezultati Levenovega testa homogenosti varianc (F statistika in stopnja statistične značilnosti), s katerim preverjamo predpostavko o homogenosti varianc med skupinama, nato pa še rezultati t-testa enakosti aritmetičnih sredin (vrednost t, stopnje prostosti in statistična značilnost).

Če je tveganje za zavrnitev predpostavke o homogenosti varianc pri Levenovem F testu večje od 5% ($p > 0,05$) in torej ugotovimo, da se variabilnost v skupinah ne razlikuje statistično značilno, uporabimo t-test enakih varianc. V nasprotnem primeru, ko variabilnost med skupinama ni enaka, uporabimo t-test ob predpostavki neenakosti varianc. Vse vrednosti t, ki so na nivoju $p < 0,05$ nakazujejo, da lahko s tveganjem, manjšim od 5%, trdimo, da obstajajo v celotni populaciji statistično značilne razlike.

6.2.2.1 ANALIZA STATISTIČNIH RAZLIK SPREMENLJIVK VKLJUČENOSTI

Kot je razvidno iz Tabele 14, se skupini domov pri spremenljivkah Vključenosti glede na vpeljanost modela kakovosti E-Qalin v večini razlikujeta. Pri tem je izjema le odsotnost pojavljanja težav zaradi neustreznega znanja, kjer se razlike niso izkazale kot statistično značilne.

S t-testom smo preverjali statistično značilne razlike med skupinama, v nadaljevanju pa nas zanima še, na katerih segmentih vključenosti je posamezna skupina ocenila njihovo prisotnost v domu kot bodisi boljše bodisi slabše prisotno.

Obstoj statistično značilnih razlik med skupinama domov glede na vključenost v sistem kakovosti E-Qalin je napovedoval relativno visoke razkorake v povprečnih vrednostih prisotnosti dejavnikov vključenosti.

Najvišje razkorake med skupinama domov je moč opaziti na področjih stalnega izobraževanja (V/RZ_3), prisotnosti cenjenosti dela (V/O_4) in vključenosti vseh (V/O_5), kjer so razkoraki v povprečni oceni med skupinama višji od 0,7 ocene.

Do visokih razkorakov prihaja še na področju vzpodbujanja sodelovanja (V/TU_1), stalnega izboljševanja sposobnosti (V/RZ_2) in timskega duha delovanja doma (V/TU_2), kjer so razkoraki visoki med 0,6 in 0,7 ocene. Vsi navedeni razkoraki se izkažejo kot pozitivni za domove, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin.

Tabela 14: Rezultati analize razlik Vključenosti

		Levenov test		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (dvostranski)
(V/O_1) predanost delu**	EV RV	11,105	0,001	4,489	315,802	0,000
(V/O_2) decentralizirano odločanje**	EV RV	29,125	0,000	4,921	305,808	0,000
(V/O_3) dobra informiranost**	EV RV	20,697	0,000	4,584	308,056	0,000
(V/O_4) cenjenost vseh **	EV RV	1,055	0,305	6,543	352	0,000
(V/O_5) vključenost vseh**	EV RV	0,016	0,899	6,124	350	0,000
(V/TU_1) vzpodbujanje sodelovanja**	EV RV	18,318	0,000	5,898	317,087	0,000
(V/TU_2) timski duh**	EV RV	5,422	0,020	6,167	331,969	0,000
(V/TU_3) prevladujoče timsko delo**	EV RV	9,865	0,002	4,731	333,820	0,000
(V/TU_4) timski temelj delovanja**	EV RV	18,341	0,000	4,977	315,566	0,000
(V/TU_5) usklajenost individualnih ciljev**	EV RV	2,564	0,110	4,642	349	0,000
(V/RZ_1) delovanje po lastni vesti**	EV RV	0,014	0,905	2,893	351	0,004
(V/RZ_2) stalno izboljševanje sposobnosti**	EV RV	8,737	0,003	6,671	316,268	0,000
(V/RZ_3) stalno izobraževanje**	EV RV	11,729	0,001	7,091	318,702	0,000
(V/RZ_4) sposobnosti konkurenčna prednost**	EV RV	8,523	0,004	5,689	322,136	0,000
(V/RZ_5) neustrezno znanje (R) NS	EV RV	0,784	0,377	-0,322	349	0,748

Legenda: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS ni razlike/signifikantno; EV – predpostavka enakosti varianc; RV – predpostavka različnosti varianc; F – F statistika; Sig. – statistična značilnost; t – vrednost t; df – stopinje prostosti

Vir: Lastna raziskava.

Preostali razkoraki se gibljejo v razponu od 0,35 do nekaj nad polovico ocene in so vsi statistično značilni na nivoju $p < 0,01$, hkrati pa se tudi preostali izkažejo kot pozitivni za domove, ki so vključeni v E-Qalin.

Pri tem je izjema le dejavnik odsotnost pojavljanja težav zaradi neustreznega znanja (V/RZ_5), ki se izkaže kot bolj prisoten v domovih, ki niso vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, a je razkorak zelo majhen (0,04 ocene) in kot tak ni statistično značilen.

Tabela 15: Povprečne vrednosti spremenljivk Vključenosti

	Imajo E-Qalin	Nimajo E-Qalin	Razkorak
(V/O_1) predanost delu**	3,79	3,33	0,46
(V/O_2) decentralizirano odločanje**	3,94	3,42	0,52
(V/O_3) dobra informiranost**	3,98	3,46	0,52
(V/O_4) cenjenost vseh **	3,57	2,86	0,71
(V/O_5) vključenost vseh**	3,72	3,01	0,71
(V/TU_1) vzpodbujanje sodelovanja**	4,02	3,33	0,69
(V/TU_2) timski duh**	3,90	3,26	0,63
(V/TU_3) prevladujoče timsko delo**	3,89	3,39	0,50
(V/TU_4) timski temelj delovanja**	4,26	3,76	0,50
(V/TU_5) usklajenost individualnih ciljev**	3,73	3,24	0,49
(V/RZ_1) delovanje po lastni vesti**	3,00	2,65	0,35
(V/RZ_2) stalno izboljševanje sposobnosti**	3,89	3,22	0,67
(V/RZ_3) stalno izobraževanje**	4,05	3,27	0,78
(V/RZ_4) sposobnosti konkurenčna prednost**	4,22	3,70	0,51
(V/RZ_5) neustrezno znanje (R)	3,08	3,11	-0,04

** p<0,01; * p<0,05

Vir: Lastna raziskava.

6.2.2.2 ANALIZA STATISTIČNIH RAZLIK SPREMENLJIVK SKLADNOSTI

Tudi pri sklopu dejavnikov Skladnosti ugotavljamo, da prihaja med skupinama domov glede na njihovo vključenost v E-Qalin do statistično značilnih razlik, pri čemer sta izjemi le dejavnika odsotnosti pri doseganju strinjanja (S/S_4) in medsebojno nepoznavanje (S/KI_4), kjer se razliki nista izkazali kot statistično značilni.

Pri skupinah domov glede na ostale dejavnike prihaja do statistično značilnih razlik na nivoju $p < 0,01$, le pri spremenljivki S/OV_4 je tveganje za zavrnitev ničelne hipoteze o neobstoju razlik med skupinama višje od 0,01, a še vseeno manjše od 0,05.

Tudi razkoraki v povprečni vrednosti prisotnosti dejavnikov Skladnosti (glej Tabela 17) se večinoma gibljejo okoli vrednosti 0,5 in so po večini pozitivni za domove, ki so vključeni v E-Qalin. Dejavniki, pri katerih zaznavamo razkorak, večji od polovice ocene, so naslednji: zgled vodstva (S/OV_1), močna organizacijska kultura (S/S_2) in skupen pogled naprej (S/KI_2); na polovici ocene pa se nahaja še razkorak dejavnika upoštevanje domskih vrednot (S/OV_3).

Statistično značilni razkoraki na nivoju $p < 0,01$, ki se nahajajo med 0,26 in 0,49 se pojavijo še pri vseh ostalih dejavnikih, razen pri dejavniku sankcije za kršenje vrednot (S/OV_4), kjer je vrednost razkoraka 0,26 statistično značilna na nivoju $p < 0,05$.

Razkorak dejavnika medsebojnega poznavanja (S/KI_4) ni statistično značilen, a je pozitiven za domove, ki so vključeni v E-Qalin.

Nasprotno pa se dejavnik odsotnost težav pri doseganju strinjanja (S/S_4), ki sicer ni statistično značilen, izkaže kot pozitiven za domove, ki nimajo modela kakovosti. To lahko obrazložimo tako, da manj demokratično vodstvo (S/OV_2) v ne E-Qalin domovih zaposlene manj vključuje v odločanje in tako ni večjih težav pri strinjanju, ker odločitve v večji meri sprejema vodstvo samo, brez zaposlenih.

Tabela 16: Rezultati analize razlik v Skladnosti

		Levenov test		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (dvostranski)
(S/OV_1) zgled vodstva**	EV RV	9,039	0,003	4,558	335	0,000
(S/OV_2) demokratično vodstvo**	EV RV	9,957	0,002	4,429	331	0,000
(S/OV_3) upoštevanje domskih vrednot**	EV RV	3,285	0,071	5,650	351	0,000
(S/OV_4) sankcije za kršenje vrednot*	EV RV	0,218	0,641	2,282	350	0,023
(S/OV_5) etični kodeks**	EV RV	6,514	0,011	2,669	320	0,008
(S/S_1) dobre rešitve konfliktov**	EV RV	19,301	0,000	3,895	315	0,000
(S/S_2) močna organizacijska kultura**	EV RV	3,244	0,073	5,607	348	0,000
(S/S_3) lahko doseganje strinjanja**	EV RV	0,011	0,917	3,082	352	0,002
(S/S_4) težave pri strinjanju (R) NS	EV RV	2,505	0,114	-1,321	351	0,187
(S/S_5) jasna pravila**	EV RV	3,073	0,080	3,571	351	0,000
(S/KI_1) usklajenost delovanja**	EV RV	2,230	0,136	4,320	349	0,000
(S/KI_2) skupen pogled naprej**	EV RV	0,538	0,464	5,256	343	0,000
(S/KI_3) enostavno vodenje medoddelčnih projektov**	EV RV	3,256	0,072	3,995	346	0,000
(S/KI_4) medsebojno nepoznavanje (R) NS	EV RV	0,247	0,620	1,694	350	0,091
(S/KI_5) mednivojska usklajenost ciljev**	EV RV	4,680	0,031	4,625	328	0,000

Legenda: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS ni razlike; EV – predpostavka enakosti varianc; RV – različnost varianc; F – F statistika; Sig. – statistična značilnost; t – vrednost t; df – stopinje prostosti

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 17: Povprečne vrednosti spremenljivk Skladnosti

	Imajo E-Qalin	Nimajo E-Qalin	Razkorak
(S/OV_1) zgled vodstva**	3,91	3,37	0,54
(S/OV_2) demokratično vodstvo**	3,90	3,41	0,49
(S/OV_3) upoštevanje domskih vrednot**	3,93	3,43	0,50
(S/OV_4) sankcije za kršenje vrednot*	3,68	3,42	0,26
(S/OV_5) etični kodeks**	4,24	3,99	0,26
(S/S_1) dobre rešitve konfliktov**	4,04	3,64	0,40
(S/S_2) močna organizacijska kultura**	3,77	3,24	0,53
(S/S_3) lahko doseganje strinjanja**	3,40	3,08	0,32
(S/S_4) težave pri strinjanju (R)	2,72	2,86	-0,14
(S/S_5) jasna pravila**	3,75	3,35	0,40
(S/KI_1) usklajenost delovanja**	3,86	3,47	0,39
(S/KI_2) skupen pogled naprej**	3,88	3,36	0,52
(S/KI_3) enostavno vodenje medoddelčnih projektov**	3,49	3,03	0,46
(S/KI_4) medsebojno nepoznavanje (R)	3,55	3,30	0,25

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Vir: Lastna raziskava.

6.2.2.3 ANALIZA STATISTIČNIH RAZLIK SPREMENLJIVK PRILAGODLJIVOSTI

Pri sklopu dejavnikov Prilagodljivosti se kot statistično značilne razlike med domovi glede na vključenost v E-Qalin izkažejo pri vseh dejavnikih, razen pri dejavnikih odsotnosti odpora do sprememb (P/US_4) in odsotnosti zanemarjanja potreb stanovalcev (P/UU_4), kjer razlike ob homogenosti variance med skupinama domov niso statistično značilne ($p > 0,05$).

Statistično značilne razlike na nivoju $p < 0,05$ se izkažejo pri dejavniku upoštevanja idej (P/OU_3), preostale razlike pa se izkažejo kot statistično značilne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 18: Rezultati analize razlik v Prilagodljivosti

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

Legenda: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS ni razlike/signifikantno; EV – predpostavka enakosti varianc; RV – predpostavka različnosti varianc; F – F statistika; Sig. – statistična značilnost; t – vrednost t; df – stopinje prostosti

Vir: Lastna raziskava.

Pri nekaterih dejavnikih sklopa Prilagodljivost prihaja do razkorakov, večjih od polovice ocene. Še največje razkorake je moč opaziti pri medoddelčnem

sodelovanju pri spremembah (P/US_5), vzpodbujanju inovativnosti (P/OU_2) in stalnih izboljšavah (P/US_3), pa tudi pri prisotnosti stikov s stanovalci in svojci (P/UU_5).

Relativno velike razlike se izkažejo še pri razumevanju potreb stanovalcev (P/UU_3), fleksibilnem delovanju (P/US_1) in dobri odzivnosti (P/US_2), saj so razkoraki višji od 0,4 ocene. Razkoraki, ki se nahajajo med 0,3 in 0,4 ocene so statistično značilni na nivoju $p < 0,05$.

Pri dejavniku upoštevanja idej zaposlenih (P/OU_3) prihaja do razkoraka, ki je statistično značilen na nivoju $p < 0,05$ in znaša 0,25. Razkorak dejavnika odsotnosti zanemarjanja potreb stanovalcev znaša 0,11 in je pozitiven za domove, ki so vključeni v E-Qalin, a je majhen in tudi ni statistično značilen.

Vsi obravnavani razkoraki se izkažejo kot pozitivni za domove, ki so vključeni v E-Qalin, le dejavnik odsotnost odpora do sprememb (P/US_4) je pozitiven za domove, ki nimajo modela kakovosti, a razlika ni statistično značilna.

Tabela 19: Povprečne vrednosti spremenljivk Prilagodljivosti

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

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Vir: Lastna raziskava.

6.2.2.4 ANALIZA STATISTIČNIH RAZLIK SPREMENLJIVK RAZVOJNE USMERJENOSTI

Pri sklopu dejavnikov Razvojna usmerjenost, se kot statistično značilne razlike med domovi glede na vključenost v E-Qalin izkažejo pri vseh dejavnikih, razen pri dejavnikih jasnosti strateških usmeritev (RU/SU_5) in usklajenosti dela z vizijo (RU/V_3), kjer razliki med skupinama domov nista statistično značilni ($p > 0,05$).

Preostale razlike so statistično značilne na nivoju $p < 0,01$.

V sklopu dejavnikov Razvojne usmerjenosti prihaja do razkorakov, ki jih ocenjujemo kot zelo visoke (večjih od 0,7 ocene) pri poznavanju vizije (RU/V_2), strateških usmeritev (RU/SU_1) doma in navdušenosti nad njegovo vizijo (RU/V_4).

Ugotavljamo, da je večina razkorakov višjih od polovice ocene, le-tej se približujeta (0,48) tudi razkoraka pri dejavnikih o doseganju soglasja o ciljih doma (RU/C_1) in razumevanju aktivnosti za uspeh (RU/C_5).

Razkorak pri dejavniku jasnosti strateških usmeritev doma za zaposlene (RU/SU_5) pri vrednosti 0,22 ni statistično značilen. Glede usklajenosti dela z

vizijo doma pa je razkorak med domovi glede na njihovo vključenost v E-Qalin neznaten.

Tabela 20: Rezultati analize razlik v Razvojni usmerjenosti

		Levenov test		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (dvostranski)
(RU/SU_1) poznavanje strateških usmeritev**	EV RV	7,297	0,007	7,005	320	0,000
(RU/SU_2) vpliv naše strategije na konkurenco**	EV RV	0,005	0,943	5,571	343	0,000
(RU/SU_3) jasno poslanstvo**	EV RV	4,793	0,029	6,024	319	0,000
(RU/SU_4) jasna strategija**	EV RV	11,031	0,001	6,557	310	0,000
(RU/SU_5) nejasne strateške usmeritve (R)	EV RV	1,423	0,234	1,691	339	0,092
(RU/C_1) soglasje o ciljih**	EV RV	4,169	0,042	4,999	340	0,000
(RU/C_2) ambiciozni in realni cilji**	EV RV	12,661	0,000	5,687	317	0,000
(RU/C_3) javno objavljeni cilji**	EV RV	21,705	0,000	5,702	302	0,000
(RU/C_4) redno spremljanje ciljev**	EV RV	11,303	0,001	5,388	317	0,000
(RU/C_5) razumevanje aktivnosti za uspeh**	EV RV	22,168	0,000	5,031	299	0,000
(RU/V_1) skupna vizija**	EV RV	19,326	0,000	5,596	310	0,000
(RU/V_2) poznana vizija**	EV RV	6,464	0,011	6,662	321	0,000
(RU/V_3) neusklajenost dela z vizijo (R)	EV RV	5,603	0,018	0,248	342	0,804
(RU/V_4) navdušujoča vizija**	EV RV	0,001	0,981	7,461	347	0,000
(RU/V_5) izpolnjevanje zahtev zakonodaje, uporabnikov in vizije**	EV RV	13,542	0,000	5,588	309	0,000

Legenda: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS ni razlike; EV – predpostavka enakosti varianc; RV – različnost varianc; F – F statistika; Sig. – statistična značilnost; t – vrednost t; df – stopinje prostosti

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 21: Povprečne vrednosti spremenljivk Prilagodljivosti

	Imajo E-Qalin	Nimajo E-Qalin	Razkorak
(RU/SU_1) poznavanje strateških usmeritev**	4,07	3,33	0,74
(RU/SU_2) vpliv naše strategije na konkurenco**	3,69	3,14	0,56
(RU/SU_3) jasno poslanstvo**	4,18	3,63	0,56
(RU/SU_4) jasna strategija**	3,98	3,31	0,67
(RU/SU_5) nejasne strateške usmeritve (R)	3,68	3,46	0,22
(RU/C_1) soglasje o ciljih**	3,56	3,07	0,48
(RU/C_2) ambiciozni in realni cilji**	3,99	3,40	0,59
(RU/C_3) javno objavljeni cilji**	3,89	3,27	0,63
(RU/C_4) redno spremljanje ciljev**	3,88	3,30	0,58
(RU/C_5) razumevanje aktivnosti za uspeh**	4,14	3,66	0,48
(RU/V_1) skupna vizija**	4,05	3,47	0,58
(RU/V_2) poznana vizija**	3,98	3,23	0,75
(RU/V_3) neuskkljenost dela z vizijo (R)	3,13	3,10	0,03
(RU/V_4) navdušujoča vizija**	3,79	3,07	0,73
(RU/V_5) izpolnjevanje zahtev zakonodaje, uporabnikov in vizije**	3,95	3,40	0,55

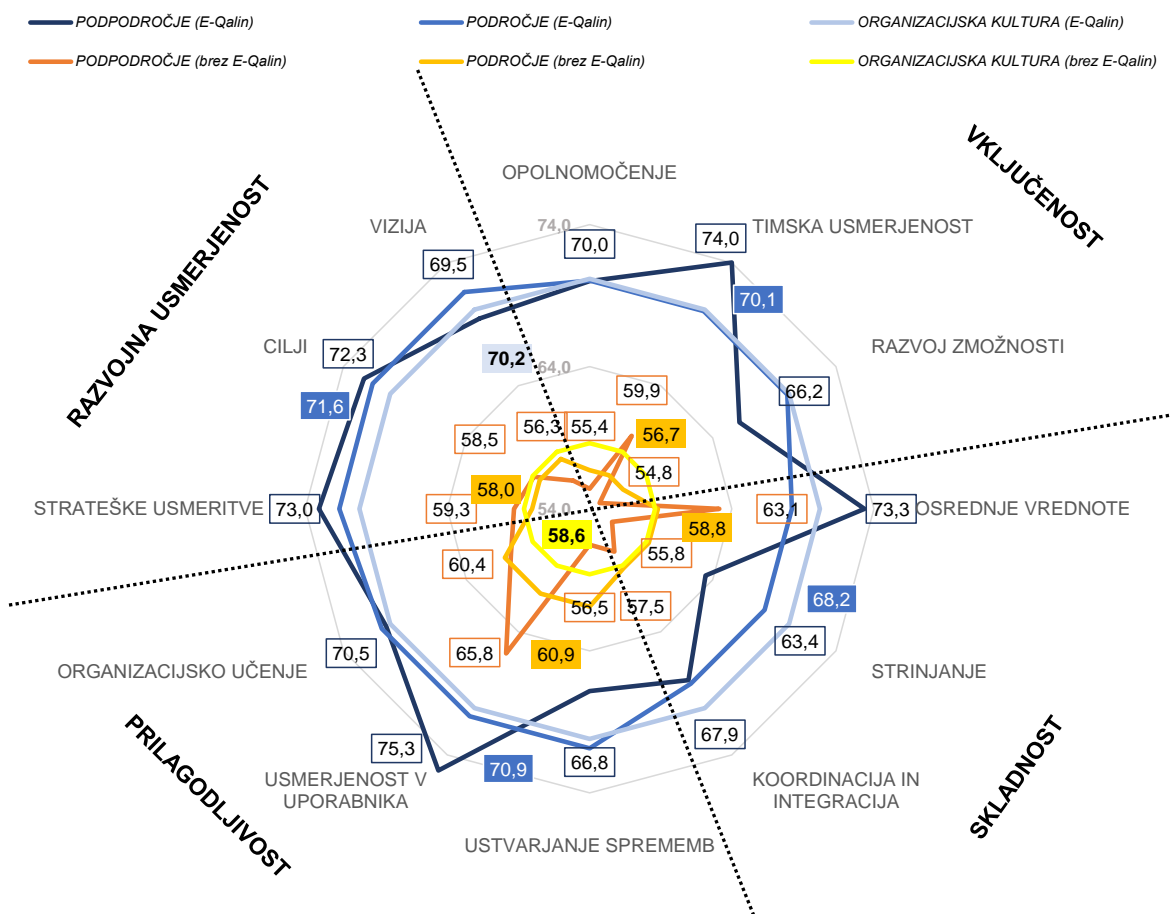
** p<0,01; * p<0,05

Vir: Lastna raziskava.

6.2.2.5 RAZLIKE PO PODROČJIH IN PODPODROČJIH ORGANIZACIJSKE KULTURE MED E-Qalin IN NE E-Qalin DOMOVI

Na Sliki 16 so predstavljena vsa področja in podpodročja organizacijske kulture v domovih glede na vključenost v sistem kakovosti E-Qalin. Povprečje domov po podpodročjih in področjih organizacijske kulture ter organizacijske kulture na splošno, ki so vključeni v E-Qalin predstavljajo modri odtenki linij; domov, ki pa niso vključeni v E-Qalin, predstavljajo rumeno-oranžne linije.

Slika 16: Razlike v organizacijski kulturi po podpodročjih glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin



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

Prikaz na Sliki 16 predstavlja povzetek vseh predhodnih analiz, saj na enem mestu sooči obravnavana področja s pripadajočimi podpodročji. Iz Slike 16 je moč najprej razbrati, da med domovi glede na vključenost v E-Qalin obstajajo razlike. Hkrati vidimo, da tista področja, ki se pri eni skupini domov izkažejo kot bolj problematična, veljajo kot problematična tudi pri drugi skupini domov in obratno – tista področja, ki se kažejo kot pozitivna pri eni skupini domov, se kažejo kot pozitivna tudi pri drugi skupini.

Prisotnost po podpodročjih, področjih organizacijske kulture in organizacijske kulture na splošno smo izračunali po formuli, navedeni v prejšnjem poglavju.

Za domove, vključene v E-Qalin, se na nivoju posameznih področij izkažejo kot bolj pozitivna Razvojna usmerjenost in Prilagodljivost, manj pozitivni pa sta področji Vključenosti in Skladnosti. Nekoliko drugače je pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, saj se pri njih izkaže kot pozitivno področje Prilagodljivost in Skladnost, manj pa Razvojna usmerjenost in Vključenost.

Kljub temu pa je na nivoju posameznih podpodročij slika nekoliko drugačna. Namreč domovi, ki so vključeni v E-Qalin, dosegajo visoko prisotnost Usmerjenosti v uporabnika, Timske usmerjenosti in Osrednjih vrednot. Slabše pa se izkažejo podpodročja Strinjanje, Ustvarjanje sprememb in Razvoj zmožnosti.

Med močna področja domov, ki niso vključeni v E-Qalin, se prav tako kažejo Usmerjenost v uporabnika in Osrednje vrednote, nekoliko slabši pa sta področji Razvoja zmožnosti in Opolnomočenja.

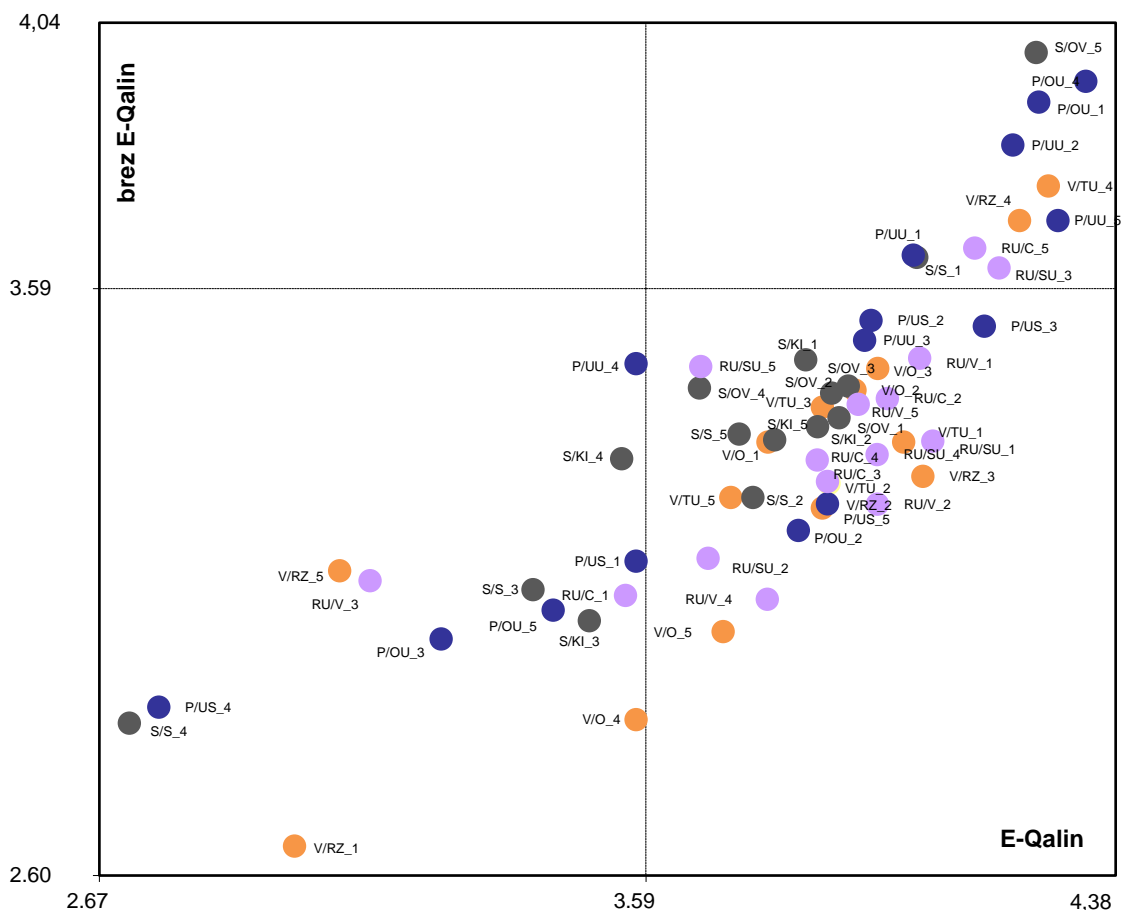
Za namene primerjave domov glede na njihovo vključenost v E-Qalin smo v Grafu 11 posamezne dejavnike organizacijske kulture postavili na ravnino, ki jo povprečna vrednost izmerjene organizacijske kulture na obeh oseh razdeli na 4 kvadrante. Levi zgornji kvadrant predstavlja dejavnike, ki se glede na povprečje vseh domov pri domovih, ki imajo E-Qalin, izkažejo kot podpovprečno prisotni in so nadpovprečno prisotni pri domovih brez E-Qalina. Ti dejavniki predstavljajo prednosti domov brez E-Qalina v primerjavi s tistimi, ki so vključeni v E-Qalin. Desni zgornji kvadrant predstavlja elemente, pri katerih se tako domovi brez E-Qalina kot tudi domovi z E-Qalinom uvrščajo nad povprečje prisotnih značilnosti organizacijske kulture in kot taki predstavljajo pozitivne elemente organizacijske kulture slovenskih domov. V spodnjem levem kvadrantu so elementi, ki se glede na povprečno organizacijsko kulturo v domovih pri obeh skupinah domov izkažejo kot podpovprečno prisotni. V spodnjem desnem kvadrantu se nahajajo elementi, ki so nadpovprečno prisotni v skupini domov, ki imajo E-Qalin in podpovprečno v skupini domov brez E-Qalina. Ti elementi predstavljajo prednosti domov z E-Qalinom v primerjavi s tistimi brez E-Qalina.

Iz razsevnega grafikona elementov organizacijske kulture je razvidno, da domovi, ki niso vključeni v E-Qalin, nimajo nobene prednosti v primerjavi z domovi, vključenimi v E-Qalin. Elementov, ki bi za obe skupini domov predstavljali bodisi pozitivne, bodisi negativne dejavnike, je manj kot polovica. Pri več kot polovici elementov organizacijske kulture pa se izkaže, da so v večji meri prisotni v domovih, ki so vključeni v E-Qalin, se torej izkažejo kot nadpovprečno močno prisotni.

Rezultati o boljši organizacijski kulturi, prednostih v E-Qalin domovih v primerjavi z ne E-Qalin domovi so skladni tudi s številom prednosti in slabosti, ki so jih navedli zaposleni pri izpolnjevanju tretjega sklopa anketnih vprašalnikov. Zaposleni iz E-Qalin domov so navedli 231 prednosti in 79 slabosti njihovih domov, zaposleni iz ne E-Qalin domov, le 151 prednosti in 112 slabosti, iz česar prav tako lahko sklepamo na boljše delovanje E-Qalin domov.

Večina dejavnikov organizacijske kulture, ki smo jih preverjali, je pogojena z vključenostjo v sistem kakovosti E-Qalin. Na tem mestu se nam postavlja vprašanje, ali sistem kakovosti E-Qalin pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo, ali pa se za sistem kakovosti E-Qalin odločajo le tisti, ki so že prej delali na dejavnih organizacijske kulture in so zaradi tega rezultati pri njih boljši. Na to raziskovalno vprašanje bi lahko odgovorili le z longitudinalno raziskovalno študijo, pri kateri bi ugotavljali značilnosti organizacijske kulture domov pred vstopom v sistem kakovosti E-Qalin in potem po končanem triletnem ciklu samoocenjevanj in izboljšav oz. po pridobljenem certifikatu kakovosti E-Qalin. To je prav gotovo zanimiva možnost nadaljnega raziskovanja na tem področju.

Graf 11: Razlike v organizacijski kulturi po podpodročjih glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin



Vir: Lastna raziskava.

V nadaljevanju naše empirične raziskave nas zanima, kako posamezni elementi organizacijske kulture vplivajo na usmerjenost doma v uresničevanje potreb uporabnikov. Da bi izvedli redukcijo nabora 60 spremenljivk, s katerimi merimo organizacijsko kulturo po Denisonovem modelu (Denison in drugi, 2012), smo uporabili statistično tehniko redukcije spremenljivk – eksploratorno faktorsko analizo; v nadaljevanju EFA (angl. exploratory factor analysis).

6.2.3 Eksploratorna faktorska analiza spremenljivk organizacijske kulture

S faktorsko analizo bomo večje število spremenljivk združili na manjše število latentnih faktorjev, ki tvorijo podpodročja Organizacijske kulture, a jih zaradi abstraktnosti ni možno neposredno meriti. Pojem faktor se v nadaljevanju tega poglavja uporablja namesto predhodno uporabljenega pojma »podpodročje«. Za uporabo pojma »faktor« smo se odločili z namenom jasnejše predstavitve rezultatov. Poleg poenostavljenja povezav med spremenljivkami je namen izvedene EFA še preveriti zanesljivost opredeljenih konstruktov po kriteriju notranje konsistentnosti merjenja in preveriti moč faktorskih uteži (faktorska utež predstavlja korelacijski koeficient med opazovano spremenljivko in faktorjem) ter razvrščanje opazovanih spremenljivk po dimenzijah opredeljenih konstruktov – podpodročij organizacijske kulture.

EFA bomo izvedli ločeno na opazovanih spremenljivkah vsakega teoretično predpostavljenega konstrukta. Uporabili bomo metodo največjega verjetja. V primeru, ko se bo obravnavani konstrukt izkazal kot večrazsežen, bomo

uporabili poševno rotacijo (Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo) faktorskih uteži, če bo večina vrednosti korelacijskih koeficientov med faktorji višja od 0,2, v nasprotnem primeru pa pravokotno rotacijo Varimax.

Rezultati EFA so prikazani tabelarično in vsebujejo informacijo o vseh vrednostih faktorskih uteži za vsako opazovano spremenljivko, višjih od 0,4 deleža pojasnjene variance in vrednostih Cronbach-ovega α koeficienta, s katerim preverjamo zanesljivost združevanja opazovanih spremenljivk v latentne. Kot mejno vrednost uteži za posamezno spremenljivko smo postavili vrednost 0,4, kar pomeni bolj strogo in konzervativno določeno mejo, kot je sicer priporočena (Hair et. al., 2010), saj v našem primeru EFA pomeni le predanalizo oziroma ureditev podatkov za lažjo obravnavo v naslednjem koraku, ki je na nekonsistentno združene opazovane spremenljivke v latentne, zelo občutljivo. Nadalje nas zanima še vrednost Kaiser-Meyer-Olkin mere (v nadaljevanju KMO), s katero preverjamo ustreznost vzorčenja in se nahaja na intervalu [0,1], pri čemer velja, da tem višja kot je vrednost mere, tem večja je zanesljivost vzorca. Mera KMO upošteva korelacije med opazovanimi spremenljivkami in parcialne korelacije, zato vrednosti, nižje od 0,5 niso sprejemljive. Pri Bartlett-ovem testu sferičnosti preverjamo ničelno hipotezo o nepovezanosti opazovanih spremenljivk v populaciji. Vrednost χ^2 na nivoju $p < 0,05$, pomeni, da obstaja dovolj visoka korelacijska odvisnost med opazovanimi spremenljivkami, da je smiselno izvesti njihovo redukcijo.

Spremenljivke, ki imajo vrednosti uteži manjše od 0,4 ali visoko korelirajo tudi z drugimi faktorji, bomo izločili iz nadaljnje analize.

6.2.3.1 REDUKCIJA SPREMENLJIVK VKLJUČENOSTI

Sklop trditve Vključenosti sestoji iz 15 spremenljivk, ki tvorijo po tri ločene podsklope. Kot je razvidno iz Tabele 22, spremenljivke teoretičnega konstrukta Opolnomočenje tvorijo en faktor, saj visoko korelirajo z enim faktorjem. Spremenljivka (V/O_2) ima vrednost uteži nekoliko nižje, a še zmeraj bistveno več od spodnje določene meje (0,4). Spremenljivke Opolnomočenja pojasnjujejo več kot 52 % variance tega konstrukta, pri čemer visoka vrednost KMO kaže na ustreznost podatkov, Bartlettov test sferičnosti pa, da obstaja manj kot 1 % tveganja, da se pri trditvi, da so opazovane spremenljivke konstrukta Opolnomočenje povezane tudi v osnovni množici, motimo. Cronbachov α koeficient (0,842) kaže na visoko zanesljivost združevanja opazovanih spremenljivk v en faktor.

Tudi konstrukt Timska usmerjenost se kaže kot enodimenzionalen, saj opazovane spremenljivke visoko korelirajo na eni dimenziji in skupaj pojasnjujejo več kot 54 % variance tega konstrukta. Hkrati visoka vrednost Cronbachovega α koeficienta (0,853) kaže na zanesljivost njihovega združevanja, KMO mera in stopnja statistične značilnosti χ^2 pri Bartlettovem testu sferičnosti pa na ustreznost posploševanja na proučevano populacijo.

Teoretični konstrukt Razvoj zmožnosti se kaže kot večdimenzionalen konstrukt, saj je redukcijska metoda največjega verjetja pokazala na smiselnost tvorbe dveh faktorjev, ki skupaj predstavljata proučevani teoretični konstrukt. Kljub večrazsežnosti konstrukta, KMO in statistična značilnost χ^2 kažeta na ustreznost podatkov. Ker vrednosti uteži prve spremenljivke tega konstrukta (V/RZ_1) ne dosegajo mejne vrednosti 0,4, jo izločimo iz nadaljnje analize. Spremenljivka V/RZ_5 sicer visoko korelira s prvo dimenzijo tega konstrukta in pojasnjuje več kot

21 % njene variance, a smo mnenja, da sama zase ne predstavlja dimenzije v tolikšni meri, da bi jo bilo smiselno v nadaljnji analizi obravnavati kot ločeno dimenzijo, zato jo izločimo. Na podlagi vrednosti uteži spremenljivk V/RZ_2, V/RZ_3 in V/RZ_4 tvorimo novo latentno spremenljivko ($\alpha=0,803$). Vključene spremenljivke skupaj pojasnjujejo 38,13 % variance konstrukta Razvoj zmožnosti.

Tabela 22: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Vključenost

spremenljivke (elementi OK)	OPOLNOMOČENJE	TIMSKA USMERJENOST	RAZVOJ ZMOŽNOSTI	
V/O_1	0,704			
V/O_2	0,550			
V/O_3	0,731			
V/O_4	0,800			
V/O_5	0,806			
V/TU_1		0,698		
V/TU_2		0,753		
V/TU_3		0,747		
V/TU_4		0,751		
V/TU_5		0,726		
V/RZ_1				
V/RZ_2				0,844
V/RZ_3				0,823
V/RZ_4				0,613
V/RZ_5			0,999	
% pojasnjene variance	52,44	54,09	21,04	38,13
Cronbachov α	0,842	0,853	-	0,803
KMO koeficient	0,832	0,832		0,713
Bartlettov test	p<0,01	p<0,01		p<0,01

Vir: Lastna raziskava.

6.2.3.2 REDUKCIJA SPREMENLJIVK SKLADNOSTI

Sklop trditev Skladnost prav tako sestoji iz 15 elementov organizacijske kulture, spremenljivk, ki tvorijo po tri ločene podsklope. Teoretična konstrukta Osrednje vrednote in Strinjanje sta enodimenzionalna, saj se opazovane spremenljivke, za katere predpostavljamo, da merijo obravnavane konstrukte, tako tudi porazdeljujejo. Konstrukt Koordinacija in integracija se izkaže kot dvodimenzionalen.

Iz konstrukta Osrednje vrednote izključimo spremenljivko S/OV_4, saj je vrednost faktorskih uteži na tej spremenljivki nižja od 0,4. Nekoliko nizka je tudi vrednost uteži pri spremenljivki S/OV_5, a presega mejno vrednost 0,4, hkrati pa Cronbachov α koeficient (0,802) kaže na zanesljivost združevanja s preostalimi spremenljivkami, zato jo obdržimo v nadaljnji obravnavi. Konstrukt Osrednje vrednote smo tako tvorili z redukcijo spremenljivk S/OV_1-3 in S/OV_5, ki skupaj pojasnjujejo 44 % njegove variance.

Vrednost uteži pri spremenljivkah konstrukta Strinjanje označujemo kot zgledne, le vrednosti uteži pri spremenljivki S/S_4 so prenizke, zato jo iz nadaljnje analize izločimo. Preostale spremenljivke pojasnjujejo 40 % variance konstrukta Strinjanje. Z visoko zanesljivostjo ($\alpha=0,789$) jih združimo v en faktor in ga kot takega obravnavamo v nadaljnji analizi.

Spremenljivke sklopa Koordinacija in integracija so si glede vrednosti uteži medsebojno zelo različne, tvorijo pa dvodimenzionalni konstrukt, katerega varianco s prvo dimenzijo pojasnjujejo v več kot 40 %. Iz nadaljnje analize izločimo spremenljivko S/KI_4, katere vrednosti uteži ne dosegajo mejne vrednosti 0,4.

Prav tako iz nadaljnje analize izločimo spremenljivko S/KI_3, saj se s približno enako močjo povezuje tudi z drugo dimenzijo tega konstrukta. Preostale spremenljivke združimo z močno zanesljivostjo ($\alpha=0,804$).

Vrednosti KMO in statistična značilnost χ^2 pri vseh obravnavanih konstruktih kažejo na ustreznost podatkov za nadaljnjo analizo.

Tabela 23: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Skladnost

spremenljivke	OSREDNJE VREDNOTE	STRINJANJE	KOORDINACIJA IN INTEGRACIJA	
S/OV_1	0,887			
S/OV_2	0,866			
S/OV_3	0,603			
S/OV_4				
S/OV_5	0,473			
S/S_1		0,683		
S/S_2		0,733		
S/S_3		0,756		
S/S_4				
S/S_5		0,627		
S/KI_1			0,949	
S/KI_2			0,718	
S/KI_3			0,469	0,444
S/KI_4				
S/KI_5			0,615	
% pojasnjene variance	43,63	39,57	40,34	10,38
Cronbachov α	0,802	0,789	0,804	-
KMO koeficient	0,723	0,772		0,777
Bartlettov test	$p<0,01$	$p<0,01$		$p<0,01$

Vir: Lastna raziskava.

6.2.3.3 REDUKCIJA SPREMENLJIVK PRILAGODLJIVOST

Iz nabora 15 spremenljivk, s katerimi smo merili teoretični konstrukt Prilagodljivost, želimo tvoriti tri nove latentne spremenljivke.

Rezultati EFA kažejo, da sta preverjana konstrukta Ustvarjanje sprememb in Usmerjenost v uporabnika enodimenzionalna, konstrukt Organizacijsko učenje pa je dvodimenzionalen.

Iz teoretičnega konstrukta Ustvarjanje sprememb odstranimo spremenljivko P/US_4, saj je vrednost uteži prenizka. Spremenljivki P/US_2 in P/US_5 imata vrednost uteži nekoliko višjo od meje sprejemljivosti, a nam Cronbachov α koeficient dovoljuje njuno združitev s preostalima spremenljivkama tega sklopa, saj znaša 0,742. Skupaj tako štiri spremenljivke konstrukta Ustvarjanje sprememb pojasnjujejo 33 % njegove variance. Vrednost KMO mere in statistična značilnost χ^2 Bartlettovega testa sferičnosti pa kažejo na ustreznost zbranih podatkov. Slednje se kot ustrezno izkaže tudi pri ostalih obravnavanih konstruktih Prilagodljivosti – Usmerjenost v uporabnika in Organizacijsko učenje.

Iz konstrukta Usmerjenost v uporabnika prav tako izločimo spremenljivko, ki ima vrednost uteži manjše od 0,4 (P/UU_4) in v nadaljnji analizi ta konstrukt obravnavamo kot en faktor, ki sestoji iz štirih spremenljivk ($\alpha=0,765$).

Konstrukt Organizacijsko učenje se kot rečeno izkaže kot dvodimenzionalen, pri čemer se na prvo dimenzijo tega konstrukta uvrstita spremenljivki P/OU_1 in P/OU_4, ki pojasnjujeta 31 % variance tega konstrukta; na drugi dimenziji tega konstrukta ima relevantno visoko vrednost uteži le spremenljivka P/OU_2. Ker

drugo dimenzijo predstavlja le ena spremenljivka, sprejmemo odločitev o enodimenzionalnosti konstrukta Organizacijsko učenje, ki je sicer okrnjen, saj ga predstavljata le spremenljivki P/OU_1 in P/OU_4. Cronbachov α koeficient (0,702) presega mejno vrednost, kar kaže na mejno zanesljivost njunega združevanja.

Tabela 24: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Prilagodljivost

spremenljivke	USTVARJANJE SPREMEMB	USMERJENOST V UPORABNIKA	ORGANIZACIJSKO UČENJE	
P/US_1	0,944			
P/US_2	0,431			
P/US_3	0,581			
P/US_4				
P/US_5	0,455			
P/UU_1		0,779		
P/UU_2		0,832		
P/UU_3		0,526		
P/UU_4				
P/UU_5		0,558		
P/OU_1			0,633	
P/OU_2				0,745
P/OU_3				
P/OU_4			0,937	
P/OU_5				
% pojasnjene variance	32,66	38,75	31,26	16,39
Cronbachov α	0,742	0,765	0,702	-
KMO koeficient	0,735	0,738		0,653
Bartlettov test	p<0,01	p<0,01		p<0,01

Vir: Lastna raziskava.

6.2.3.4 REDUKCIJA SPREMENLJIVK RAZVOJNA USMERJENOST

Tudi sklop spremenljivk, ki se nanašajo na Razvojno usmerjenost, sestoji iz 15 spremenljivk. Vrednosti mere KMO in statistične značilnosti χ^2 Bartlettovega testa sferičnosti kažejo na ustreznost podatkov za nadaljnjo analizo pri vseh konstruktih Razvojne usmerjenosti.

Konstrukt Strateške usmeritve se izkaže kot enodimenzionalen, pri čemer je vrednost uteži zadnje spremenljivke tega konstrukta (RU/SU_5) nižja od mejne vrednosti, zato jo iz nadaljnje analize odstranimo. Preostale spremenljivke združimo v en faktor pri zanesljivosti $\alpha=0,831$. Skupno pojasnjujejo 47 % variance tega konstrukta.

Spremenljivke konstrukta Cilji dosegajo relativno visoke korelacijske koeficiente na dimenziji tega konstrukta, ki je enodimenzionalen, zato jih z zanesljivostjo ($\alpha=0,853$) združimo. Skupno pojasnjujejo več kot 54 % variance konstrukta.

Teoretični konstrukt Vizija se izkaže kot dvodimenzionalen, saj se po dva para spremenljivk z visokimi oziroma srednje visokimi utežmi razvrščata na dve dimenziji tega konstrukta. Spremenljivka RU/V_3 se po moči uteži ne uvršča na nobeno dimenzijo, zato jo iz nadaljnje analize izločimo. Spremenljivki RU/V_1 in RU/V_2 skupaj pojasnjujeta več kot 40 % variance konstrukta. Cronbachov α (0,805) kaže na zanesljivost njunega združevanja. Na drugo dimenzijo konstrukta Vizija se razvrščata spremenljivki RU/V_4 in RU/V_5, pri čemer imata nekoliko nižje uteži, ki sicer presegata mejno vrednost 0,4. Skupaj tudi pojasnjujeta le malo variance tega konstrukta, a vrednost Cronbachovega koeficienta α (0,734) kaže na zanesljivost njunega združevanja, zato ju združimo in obdržimo v nadaljnji analizi. Konstrukt Vizija tako predstavljata dve dimenziji. Prvo dimenzijo, ki jo tvori

spremenljivki RU/V_1 in RU/V_2 poimenujemo Seznanjenost z vizijo, drugo dimenzijo, ki jo tvorita spremenljivki RU/V_4 in RU/V_5, poimenujemo Upoštevanje vizije.

Tabela 25: Rezultati EFA za sklop spremenljivk Razvojna usmerjenost

spremenljivke	STRATEŠKE USMERITVE	CILJI	VIZIJA	
RU/SU_1	0,680			
RU/SU_2	0,595			
RU/SU_3	0,871			
RU/SU_4	0,808			
RU/SU_5				
RU/C_1		0,674		
RU/C_2		0,830		
RU/C_3		0,791		
RU/C_4		0,750		
RU/C_5		0,612		
RU/V_1			0,680	
RU/V_2			0,999	
RU/V_3				
RU/V_4				0,540
RU/V_5				0,549
% pojasnjene variance	47,40	54,12	40,38	15,62
Cronbachov α	0,831	0,853	0,805	0,734
KMO koeficient	0,797	0,829		0,799
Bartlettov test	p<0,01	p<0,01		p<0,01

Vir: Lastna raziskava.

Z EFA smo tako najprej pokazali na ustreznost naših podatkov za nadaljnjo analizo, hkrati pa smo nabor 60-tih spremenljivk zreducirali na 13 faktorjev, pri čemer smo iz nadaljnje obravnave izločili skupno 13 spremenljivk.

6.2.4 Vpliv dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika

V nadaljevanju preverjamo vpliv dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika, in sicer z multiplo linearno regresijsko analizo. Za vsako področje organizacijske kulture (Vključenost, Skladnost, Prilagodljivost in Razvojna usmeritev) bomo ločeno preverjali vpliv na Usmerjenost v uporabnika. V analizo smo zajeli vse latentne spremenljivke, ki smo jih predhodno tvorili na podlagi rezultatov EFA.

Za vsak regresijski model predstavljamo vrednost R^2 , ki pomeni delež pojasnjene variance v celotnem modelu, z drugimi besedami gre za variabilnost pri odvisni spremenljivki, ki jo lahko napovemo z neodvisnimi. Koeficient R^2 se nahaja na intervalu [0,1], pri čemer velja, da tem višji kot je, tem večja je pojasnjena varianca odvisne spremenljivke. Ker smo predhodno z EFA že pokazali na ustreznost zbranih podatkov v vzorec, pri regresijski analizi ne bomo obravnavali popravljenega koeficienta R^2 (angl. Adjusted R Square), ki se sicer izkaže kot bolj ustrezna mera pri majhnih vzorcih, saj korigira vpliv velikosti vzorca. Nadalje nas zanima še ustreznost modela, na katero sklepamo iz statistične značilnosti F statistike. Slednja kaže na obstoj linearne povezave v modelu. Nestandardizirani B koeficient nam pove, za koliko enot se poveča prisotnost Usmerjenosti v uporabnika, če se prisotnost posameznega podpodročja organizacijske kulture (neodvisne latentne spremenljivke) zviša za eno enoto. Odločitev za uporabo nestandardiziranega koeficienta temelji na dejstvu, da so vse opazovane spremenljivke merjene na enaki merski lestvici, z enakim razponom med

vrednostmi. Pri nestandardiziranem B koeficientu nas zanima moč, statistična značilnost vpliva ter smer vpliva – bodisi gre za negativen, bodisi za pozitiven vpliv. Pri interpretaciji moči vpliva uporabimo Cohenovo (1988) priporočilo o obravnavi linearnih regresijskih koeficientov pri raziskovanju vedenja. Vpliv, kjer je regresijski koeficient:

- manjši od 0,1 označimo kot neznamen;
- večji od 0,1 in manjši od 0,3 označimo kot šibak;
- večji od 0,3 in manjši od 0,5 označimo kot srednje močan in
- večji od 0,5 označimo kot močan.

Statistična značilnost vrednosti t nam pove, ali je regresijski koeficient v populaciji statistično značilno različen od 0. Če je vrednost $p < 0,05$, linearna povezanost med spremenljivkama obstaja.

Vsak linearni regresijski model bomo najprej preverili na skupni ravni, nato pa še glede na vključenost domov v sistem kakovosti E-Qalin, da bi preverili, ali se predpostavljeni vplivi izkažejo kot bolj ali manj značilni glede na vključenost v E-Qalin.

6.2.4.1 VPLIV VKLJUČENOSTI NA USMERJENOST V UPORABNIKA

Latentne spremenljivke Vključenosti pojasnjujejo 41 % variabilnosti konstrukta usmerjenosti v uporabnika, ko v model vključimo vse domove v vzorcu. Pri domovih, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, znaša delež variabilnosti 34 %, pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin pa 36 %.

Tabela 26: Povzetek linearnega regresijskega modela: Vključenost – Usmerjenost v uporabnika

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene
Vsi domovi	0,637	0,406	0,400	0,555
E-Qalin domovi	0,581	0,337	0,326	0,472
Ne E-Qalin domovi	0,597	0,356	0,344	0,632

Vir: Lastna raziskava.

Vsi modeli se izkažejo kot ustrezni, saj so vrednosti F statistično značilne ($p < 0,01$):

- $F_{\text{vsi}} = 79,355$ ($p < 0,01$)
- $F_{\text{E-Qalin}} = 30,691$ ($p < 0,01$)
- $F_{\text{neE-Qalin}} = 30,209$ ($p < 0,01$).

Vrednost nestandardiziranega B koeficienta neodvisne latentne spremenljivke Opolnomočenje v predpostavljenem regresijskem modelu se ne izkaže kot statistično značilna ($p > 0,05$), zato o vplivu Opolnomočenja na Usmerjenost na uporabnika ne moremo govoriti. Kot vpliven se ta dejavnik ne izkaže pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin, še manj pri tistih domovih, ki niso.

Vpliv Timske usmerjenosti domov na Usmerjenost na uporabnika se izkaže kot statistično značilen na nivoju $p < 0,01$. Gre za pozitiven, a šibak vpliv ($B = 0,295$), ki se sicer že približuje srednje močni vplivnosti. Če bi prisotnost Timske usmerjenosti domov zvišali za eno enoto, bi se to na usmerjenosti domov v uporabnika odrazilo v zvišanju za 0,3 enote. V kontekstu področja Vključenosti ima Timska usmerjenost najvišji vpliv na Usmerjenost v uporabnika. Pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, se Timska usmerjenost izkaže kot vplivna – gre za pozitiven srednje močan ($B = 0,374$) vpliv, značilen na nivoju $p < 0,01$. Na drugi strani pa vpliv Timske usmerjenosti na uporabnika ni statistično značilen pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin.

Pri Razvoju zmožnosti gre za dejavnik, ki ima pozitiven vpliv na Usmerjenost na uporabnika. Vplivnost je sicer šibka ($B=0,258$; $p<0,01$), a se izkaže kot srednje močna pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin ($B=0,300$; $p<0,01$) in šibka pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin ($B=0,213$; $p<0,01$).

Tabela 27: Multipli linearni regresijski model: Vključenost – Usmerjenost v uporabnika

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
vsi domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,672	0,148	0,000	11,299	0,000
	Opolnomočenje	0,051	0,059	0,059	0,863	0,389
	Timska usmerjenost	0,295	0,060	0,335	4,875	0,000
	Razvoj zmožnosti	0,258	0,053	0,302	4,835	0,000
E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,916	0,233	0,000	8,219	0,000
	Opolnomočenje	0,092	0,079	0,107	1,168	0,244
	Timska usmerjenost	0,161	0,082	0,191	1,964	0,051
	Razvoj zmožnosti	0,300	0,075	0,347	3,973	0,000
ne E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,645	0,219	0,000	7,498	0,000
	Opolnomočenje	0,009	0,088	0,010	0,104	0,917
	Timska usmerjenost	0,374	0,089	0,405	4,199	0,000
	Razvoj zmožnosti	0,213	0,078	0,239	2,727	0,007

Vir: Lastna raziskava.

6.2.4.2 VPLIV SKLADNOSTI NA USMERJENOST NA UPORABNIKA

Latentne spremenljivke, ki se nanašajo na področje Skladnosti, v modelu za domove na splošno pojasnjujejo 41 % variabilnosti konstrukta Usmerjenosti v uporabnika. Ko v multipli linearni regresijski model vključimo le domove, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, znaša delež variabilnosti 31 %, pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, pa je ta delež višji, saj znaša 40 %.

Tabela 28: Povzetek linearnega regresijskega modela: Skladnost – Usmerjenost v uporabnika

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene
vsi domovi	0,637	0,406	0,401	0,555
E-Qalin domovi	0,554	0,307	0,296	0,483
ne E-Qalin domovi	0,635	0,403	0,392	0,609

Vir: Lastna raziskava.

Vsi preverjeni modeli se izkažejo kot ustrezni, saj so vrednosti F statistično značilne ($p<0,01$):

- $F_{vsi} = 79,512$ ($p<0,01$)
- $F_{E-Qalin} = 26,762$ ($p<0,01$)
- $F_{neE-Qalin} = 36,916$ ($p<0,01$).

Vpliv Skladnosti na Usmerjenost na uporabnika se pri domovih na splošno izkaže kot statistično značilno pozitiven, a šibak. Namreč vrednost nestandardiziranega koeficienta B pri nobenem konstrukt Skladnosti ne doseže 0,3, pri kateri lahko začnemo govoriti o srednje močnem vplivu.

Še najmočnejši je vpliv Osrednjih vrednot na Usmerjenost na uporabnika ($B=0,263$; $p<0,01$), ki se izkaže kot srednje močno vpliven dejavnik pri usmerjenosti na uporabnika pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin ($B=0,328$; $p<0,01$) in kot šibak ($B=0,166$; $p<0,05$) pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin.

Pri Strinjanju gre za pozitiven, a šibko vpliven dejavnik na Usmerjenost na uporabnika pri domovih na splošno ($B=0,203$; $p<0,01$), ki se le pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin ($B=0,187$, $p<0,05$), izkaže kot statistično signifikanten, medtem ko pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, vplivnosti ni ($B=0,177$, $p>0,05$).

Nasprotno pa se vplivnost Koordinacije in integracije pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, izkaže kot statistično značilna ($B=0,215$; $p<0,05$), medtem ko tega vpliva ni moč zaznati pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin. Glede domov na splošno se Koordinacija in integracija sicer izkaže kot šibko pozitivno vpliven dejavnik ($B=0,192$; $p<0,01$).

Tabela 29: Multipli linearni regresijski model: Skladnost – Usmerjenost v uporabnika

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
vsi domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,530	0,157	0,000	9,774	0,000
	Osrednje vrednote	0,263	0,057	0,284	4,600	0,000
	Strinjanje	0,203	0,060	0,218	3,388	0,001
	Koordinacija in integracija	0,192	0,066	0,209	2,928	0,004
E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	2,190	0,219	0,000	9,995	0,000
	Osrednje vrednote	0,166	0,073	0,207	2,290	0,023
	Strinjanje	0,187	0,077	0,224	2,436	0,016
	Koordinacija in integracija	0,154	0,085	0,193	1,801	0,073
ne E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,230	0,236	0,000	5,214	0,000
	Osrednje vrednote	0,328	0,088	0,321	3,744	0,000
	Strinjanje	0,177	0,091	0,179	1,956	0,052
	Koordinacija in integracija	0,215	0,097	0,213	2,209	0,029

Vir: Lastna raziskava.

6.2.4.3 VPLIV PRILAGODLJIVOSTI NA USMERJENOST NA UPORABNIKA

Področje Prilagodljivosti sicer predstavljajo tri latentne spremenljivke, med katerimi je tudi Usmerjenost na uporabnika, ki pa v regresijskem modelu nastopa kot odvisna spremenljivka, zato v tem primeru področje Prilagodljivosti predstavljata zgolj konstrukta Ustvarjanje sprememb in Organizacijsko učenje.

Latentni spremenljivki pojasnujeta 59 % variabilnosti konstrukta Usmerjenosti v uporabnika. Ta delež je bistveno nižji pri domovih, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, saj znaša 48 %, pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin pa znaša 59 %.

Tabela 30: Povzetek linearnega regresijskega modela: Prilagodljivost – Usmerjenost v uporabnika

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene
vsi domovi	0,765	0,585	0,582	0,463

E-Qalin domovi	0,692	0,479	0,473	0,417
ne E-Qalin domovi	0,769	0,591	0,586	0,502

Vir: Lastna raziskava.

Vsi preverjeni modeli se izkažejo kot ustrezni, saj so vrednosti F statistično značilne ($p < 0,01$):

- $F_{\text{vsi}} = 246,218$ ($p < 0,01$)
- $F_{\text{E-Qalin}} = 83,534$ ($p < 0,01$)
- $F_{\text{neE-Qalin}} = 119,177$ ($p < 0,01$).

Področje prilagodljivosti, ki mu pripada tudi Usmerjenost na uporabnika, na slednje vpliva srednje močno. Namreč tako dejavnik Ustvarjanje sprememb ($B=0,399$; $p < 0,01$) kot tudi Organizacijsko učenje ($B=0,415$; $p < 0,01$) imata srednje močan pozitiven vpliv na Usmerjenost v uporabnika.

Ustvarjanje sprememb se izkaže kot bolj vpliven dejavnik pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin ($B=0,429$; $p < 0,01$), pri katerih se tudi dejavnik Organizacijsko učenje izkaže kot bolj vpliven ($B=0,439$; $p < 0,01$). Nasprotno pa sta pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin, ustvarjanje sprememb ($B=0,325$; $p < 0,01$) in organizacijsko učenje ($B=0,364$; $p < 0,01$) manj vplivna, a še vedno srednje močno in pozitivno vplivna dejavnika.

Tabela 31: Multipli linearni regresijski model: Prilagodljivost – Usmerjenost v uporabnika

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
vsi domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	0,747	0,144	0,000	5,174	0,000
	Ustvarjanje sprememb	0,399	0,040	0,410	10,086	0,000
	Organizacijsko učenje	0,415	0,036	0,463	11,369	0,000
E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,297	0,221	0,000	5,882	0,000
	Ustvarjanje sprememb	0,325	0,052	0,374	6,258	0,000
	Organizacijsko učenje	0,364	0,049	0,439	7,357	0,000
ne E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	0,510	0,209	0,000	2,443	0,016
	Ustvarjanje sprememb	0,429	0,065	0,390	6,600	0,000
	Organizacijsko učenje	0,439	0,053	0,485	8,204	0,000

Vir: Lastna raziskava.

6.2.4.4 VPLIV RAZVOJNE USMERJENOSTI NA USMERJENOST NA UPORABNIKA

Latentne spremenljivke področja Razvojne usmerjenosti v modelu, v katerem so vključeni vsi domovi, pojasnjujejo 41 % variabilnosti konstrukta usmerjenosti v uporabnika. Pri domovih, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, znaša delež variabilnosti 34 %, pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin pa 39 %.

Tabela 32: Povzetek linearnega regresijskega modela: Razvojna usmerjenost – Usmerjenost v uporabnika

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene
vsi domovi	0,649	0,421	0,414	0,542
E-Qalin domovi	0,592	0,350	0,336	0,465

ne E-Qalin domovi	0,637	0,405	0,390	0,604
-------------------	-------	-------	-------	-------

Vir: Lastna raziskava.

Vsi preverjeni modeli se izkažejo kot ustrezni, saj so vrednosti F statistično značilne ($p < 0,01$):

- $F_{vsi} = 62,370$ ($p < 0,01$)
- $F_{E-Qalin} = 24,126$ ($p < 0,01$)
- $F_{neE-Qalin} = 27,077$ ($p < 0,01$).

Strateške usmeritve doma se v kontekstu Razvojnne usmerjenosti domov izkažejo kot najbolj vpliven dejavnik na Usmerjenost v uporabnika ($B = 0,335$, $p < 0,05$) in se kažejo kot bistveno bolj pomembne pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, saj gre za srednje močan dejavnik, ki ima pozitiven vpliv na Usmerjenost v uporabnika ($B = 0,469$; $p < 0,01$), medtem ko gre pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin, za relativno nepomemben dejavnik ($B = 0,123$; $p > 0,05$), ki ni statistično značilen.

Pri slednjih se kot veliko bolj pomemben izkaže dejavnik Cilji ($B = 0,398$; $p < 0,01$), saj gre za srednje močan vpliv na Usmerjenost v uporabnika. Nasprotno pa se cilji pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin, ne kažejo kot vpliven dejavnik ($B = 0,105$; $p > 0,05$). Gledano na splošno, imajo Cilji pozitiven, a šibak vpliv na Usmerjenost v uporabnika ($B = 0,203$; $p < 0,01$).

Vizija, ki jo predstavljata dva dejavnika, se v tistem delu, kjer se nanaša na Seznanjenost z vizijo, izkaže kot nevpliven dejavnik na Usmerjenost v uporabnika ($B = -0,003$; $p > 0,05$), in sicer tako za domove, ki so vključeni v E-Qalin ($B = 0,014$; $p > 0,05$), kot tudi za domove, ki niso ($B = -0,037$; $p > 0,05$).

Vizija v smislu upoštevanja le-te pa se kaže kot pozitivno vpliven, a šibak dejavnik ($B = 0,103$; $p < 0,05$), ko gre za domove na splošno. Kot tak se izkaže tudi pri domovih, ki niso vključeni v E-Qalin ($B = 0,162$; $p < 0,05$) in kot nevpliven pri domovih, ki so vključeni v E-Qalin ($B = 0,012$; $p > 0,05$).

6.2.4.5 OCENA VPLIVNOSTI DEJAVNIKOV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USMERJENOST NA UPORABNIKA

Predpostavljene linearne regresijske modele smo preverjali najprej na skupni ravni, torej na ravni vseh vključenih domov, nato pa ločeno za domove, ki so vključeni v sistem kakovosti E-Qalin in za domove, ki niso. Odločitev se je izkazala kot smotrna, saj smo pokazali, da se domovi glede na vključenost v E-Qalin v tolikšni meri razlikujejo v organizacijski kulturi, da teoretični modeli v pomembni meri različno napovedujejo njihovo vedenje.

Tako je potrebno, ko govorimo o vplivnosti posameznih dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost na uporabnika, upoštevati tudi njihovo vključenost v sistem kakovosti E-Qalin, kar prikazujemo v Tabeli 34.

Tabela 33: Multipli linearni regresijski model: razvojna usmerjenost – usmerjenost v uporabnika

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
vsi domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,593	0,152	0,000	10,498	0,000
	Strateške usmeritve	0,335	0,058	0,376	5,738	0,000

	Cilji	0,203	0,070	0,222	2,884	0,004
	Seznanjenost z vizijo	-0,003	0,055	-0,004	-0,059	0,953
	Upoštevanje vizije	0,103	0,051	0,123	2,005	0,046
E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,986	0,226	0,000	8,781	0,000
	Strateške usmeritve	0,123	0,080	0,148	1,542	0,125
	Cilji	0,398	0,094	0,448	4,215	0,000
	Seznanjenost z vizijo	0,014	0,064	0,020	0,221	0,825
	Upoštevanje vizije	0,012	0,067	0,015	0,172	0,864
ne E-Qalin domovi	(Usmerjenost v uporabnika)	1,362	0,236	0,000	5,766	0,000
	Strateške usmeritve	0,469	0,087	0,472	5,373	0,000
	Cilji	0,105	0,105	0,109	0,992	0,323
	Seznanjenost z vizijo	-0,037	0,092	-0,048	-0,403	0,688
	Upoštevanje vizije	0,162	0,077	0,181	2,090	0,038

Vir: Lastna raziskava.

Ne glede na napisano pa za E-Qalin in ne E-Qalin domove velja, da če bi želeli v njih izboljšati Usmerjenost v uporabnika, bi se bilo smiselno osredotočiti najprej na dejavnik Ustvarjanje sprememb. Izkaže se kot drugi najvplivnejši gledano E-Qalin in ne E-Qalin domove skupaj ter hkrati kot prepoznana slabost pri kvalitativni analizi PSPN. Pojem Prilagodljivosti z izjavami »prepočasno odzivanje«, »težko sprejemanje sprememb zaposlenih« kaže slabosti v dejavniku Ustvarjanje sprememb. Poleg tega se pri deskriptivni analizi organizacijske kulture ravno podpodročje Ustvarjanje sprememb izkaže kot drugo najslabše ocenjeno, takoj za Razvojem zmožnosti. Zato dejavnik Ustvarjanja sprememb smatramo kot ključen vzvod za večjo usmerjenost domov v potrebe uporabnikov. Tudi Filejeva v svoji doktorski disertaciji (2007, 232) ugotavlja, da se še vedno vsi zaposleni ne zavedajo, da so uporabniki »najpomembnejši subjekti v vsakem zavodu, ki jim je potrebno namenjati največjo pozornost. Da bi bile zadovoljene njihove potrebe in želje, je potrebno prilagoditi tudi organizacijo dejavnosti zdravstvene nege, pri čemer bi morali biti bolj fleksibilni.«

Glede na to, da je pri deskriptivni analizi organizacijske kulture najslabše ocenjen dejavnik Razvoj zmožnosti in da je pri analizi PSPN Vključenost, katere del je Razvoj zmožnosti, omenjena izključno kot slabost slovenskih domov, dejavnik Razvoj zmožnosti zaposlenih prav tako izpostavljamo kot pomemben vzvod za izboljšanje organizacijske kulture slovenskih domov za starejše. Njegov vpliv na Usmerjenost v uporabnika je blizu srednje močnega in je statistično značilen.

Tabela 34: Vplivnost dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika

			B	vpliv močnejši za (B):	vpliv šibkejši za (B):
Opolnomočenje	→	USMERJENOST V UPORABNIKA	0,051 ^{NS}	E-Qalin (0,092 ^{NS})	brez E-Qalin (0,009 ^{NS})
Timska usmerjenost	→		0,295 ^{**}	brez E-Qalin (0,374 ^{**})	E-Qalin (0,161 ^{NS})
Razvoj zmožnosti	→		0,258 ^{**}	E-Qalin (0,3 ^{**})	brez E-Qalin (0,213 ^{**})
Osrednje vrednote	→		0,263 ^{**}	brez E-Qalin (0,328 ^{**})	E-Qalin (0,166 [*])
Strinjanje	→		0,203 ^{**}	E-Qalin (0,187 [*])	brez E-Qalin (0,177 ^{NS})
Koordinacija in integracija	→		0,192 ^{**}	brez E-Qalin (0,215 ^{**})	E-Qalin (0,154 ^{NS})
Ustvarjanje sprememb	→		0,399 ^{**}	brez E-Qalin (0,429 ^{**})	E-Qalin (0,325 ^{**})
Organizacijsko učenje	→		0,415 ^{**}	brez E-Qalin (0,439 ^{**})	E-Qalin (0,364 ^{**})

Strateške usmeritve	→	0,335**	brez E-Qalin (0,469**)	E-Qalin (0,123 ^{NS})
Cilji	→	0,203**	E-Qalin (0,398**)	brez E-Qalin (0,105 ^{NS})
Seznanjenost z vizijo	→	-0,003 ^{NS}	E-Qalin (0,014 ^{NS})	brez E-Qalin (-0,037 ^{NS})
Upoštevanje vizije	→	0,103*	brez E-Qalin (0,162*)	E-Qalin (0,012 ^{NS})

Legenda: B – nestandardizirani regresijski koeficient; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS ni signifikantnega vpliva

Vir: Lastna raziskava.

Pri ne E-Qalin domovih so se sicer kot najbolj vpliven dejavnik na Usmerjenost v uporabnika izkazale Strateške usmeritve, ki se pri analizi PSPN v okviru pojma Razvojne usmeritve kažejo pri nekaterih domovih kot prednost, pri drugih kot slabost: »stagnacija«, »čakanje na državo« so izjave, ki kažejo na prepoznane slabosti na področju Razvojnih usmeritev domov. Pri deskriptivni analizi organizacijske kulture podpodročje sicer ni prepoznano niti kot posebno dobro niti kot posebno slabo. Vsekakor glede na dosežene rezultate obstajajo možnosti za izboljšanje prisotnosti Razvojnih usmeritev v Organizacijski kulturi domovi.

Pri E-Qalin domovih se za najbolj vpliven dejavnik na Usmerjenost v uporabnika izkaže dejavnik Ciljev. Glede na to, da je pri sistemu kakovosti E-Qalin poudarjeno razvojno ciljno usmerjeno delovanje organizacije na vseh nivojih, spremljanje doseženih ciljev, evalvacija in ukrepanje, da so cilji doseženi, je rezultat pričakovan. Pri analizi PSPN so cilji v okviru pojma Razvojne usmeritve prepoznani pri nekaterih domovih kot prednost, pri drugih kot slabost. Pri deskriptivni analizi je podpodročje Ciljev pri E-Qalin domovih eno izmed najmočnejše prisotnih.

Pri vplivnosti dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uporabnika je drugačna od pričakovane, neznačilna povezava med Seznanjenostjo z vizijo in Usmerjenostjo v uporabnika na račun ne E-Qalin domov. Sklepamo, da zaposleni v ne E-Qalin domovih ne razumejo dobro pojma vizije, vizije ne poznajo oz. vizije dom sploh nima, kar so prepoznane slabosti pri analizi PSPN. Tudi v E-Qalin domovih dejavnik nima signifikantnega vpliva, iz česar sklepamo, da zaposleni kljub uvedenemu sistemu kakovosti še premalo poznajo vizijo doma oz. je le-ta nejasna ali pa je sploh ni.

Prav tako nismo pričakovali neznačilne povezave med Opolnomočenjem zaposlenih in Usmerjenostjo v uporabnika in to tako pri E-Qalin kot pri ne E-Qalin domovih. Rezultat mogoče lahko pojasnimo z že ugotovljeno neskladnostjo individualnih ciljev zaposlenih z organizacijskimi v slovenskih domovih. To pomeni, da decentralizirano odločanje in informiranost zaposlenih še ne bosta nujno vplivala na Usmerjenost v uporabnika. Čeprav naj bi bila Usmerjenost v uporabnika temeljni organizacijski cilj domov, le-ta ne more biti dosežena, če individualni cilji, pričakovanja zaposlenih niso usklajena z organizacijskimi.

6.3 REZULTATI IN ANALIZA POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA

Povezanost organizacijske kulture in zadovoljstva preverjamo v treh perspektivah. Zanima nas zadovoljstvo zaposlenih, uporabnikov in direktorjev, pa tudi njihova medsebojna povezanost v skladu s postavljenim teoretičnim modelom na Sliki 11. Da bi preverili zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih ter njihovo odvisnost od Organizacijske kulture, smo uporabili podatke, pridobljene s standardiziranim merjenjem zadovoljstva v domovih za starejše za leto 2013. Pri tem je potrebno

poudariti, da le osem domov v vzorcu štirinajstih domov izvaja standardizirano merjenje zadovoljstva, in sicer vseh sedem E-Qalin domov in le eden ne E-Qalin dom.

6.3.1 Vpliv dejavnikov organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih

Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih predstavlja povprečje ocen zadovoljstva zaposlenih s področji, pri katerih gre za dejavnike organizacijske kulture, ki so notranji dejavniki in ima organizacija nanje vpliv.

Merjena področja, ki se ne nanašajo na dejavnike organizacijske kulture in jih z Denisonovim vprašalnikom nismo zajeli, smo iz analize odstranili, da bi ohranili čimvečjo vsebinsko konsistentnost področij, ki jih primerjamo. Tako smo iz analize denimo odstranili zadovoljstvo z delovnim časom, razpoložljivimi zaščitnimi sredstvi in pripomočki za delo in podobno. Zadovoljstvo po posameznih področjih organizacijske kulture smo merili s kazalniki zadovoljstva, prikazanimi v Tabeli 35.

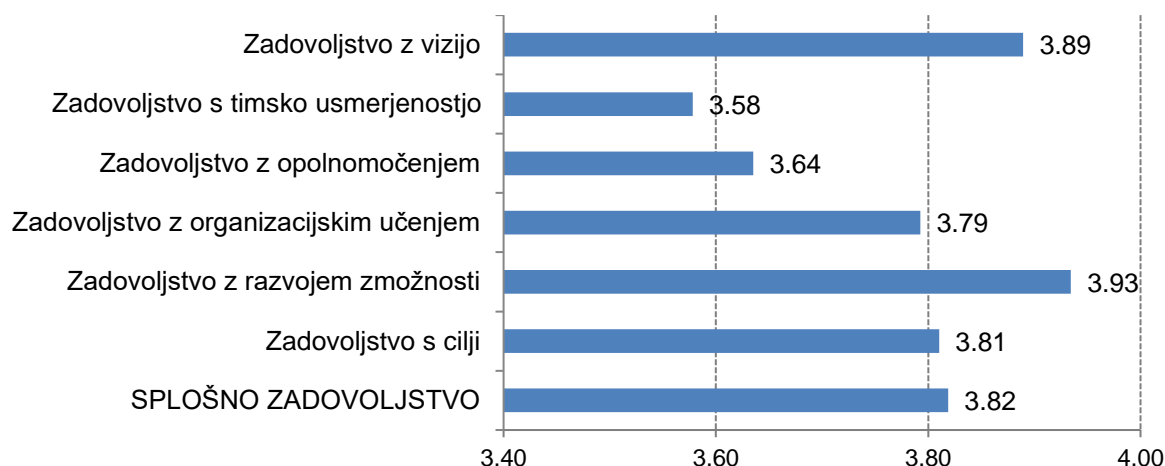
Tabela 35: Kazalniki zadovoljstva po podpodročjih organizacijske kulture

PODPODROČJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	KAZALNIK ZADOVOLJSTVA
Vizija	1 Zadovoljstvo z vizijo doma
	2 Seznanjenost z vizijo
Timska usmerjenost	3 Sodelovanje v delovni skupini
Opolnomočenje	4 Jasnost in natančnost navodil za delo
	5 Politika obveščanja
	6 Opaženost in cenjenost dela
Organizacijsko učenje	7 Sprejemanje idej in predlogov zaposlenih
Cilji	8 Ujemanje osebnih ciljev s cilji doma
	9 Uporaba osebnega in strokovnega znanja
Razvoj zmožnosti	10 Možnost dodatnega usposabljanja
	11 Koristnost in uporabnost usposabljanj

Vir: Lastna raziskava.

Gledano z vidika posameznih področij organizacijske kulture so zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni na področju Razvoja zmožnosti (3,93), pa tudi z Vizijo (3,89). Gre za področji, kjer zadovoljstvo presega povprečno (splošno) zadovoljstvo (3,82). Le nekoliko podpovprečno zadovoljstvo zaposlenih je moč zaznati na področju Ciljev (3,81) in Organizacijskega učenja (3,79). Področji organizacijske kulture, ki odstopata od povprečja v negativno smer pa sta Opolnomočenje (3,64) in Timska usmerjenost (3,58).

Slika 17: Povprečno zadovoljstvo zaposlenih po posameznih podpodročjih organizacijske kulture



Vir: Skupina Fabrika, 2013.

Pri tem je zanimivo predvsem to, da je področje Razvoja zmožnosti, ki se sicer izkaže kot eno izmed najbolj kritičnih področij organizacijske kulture, področje visokega zadovoljstva. Obratno sicer velja za področje Timske usmerjenosti, ki je glede na povprečje organizacijske kulture eno izmed močnih področij slovenskih domov, a se v kontekstu zadovoljstva izkaže kot področje nizkega zadovoljstva.

To neskladje si razlagamo predvsem kot posledico visokih pričakovanj zaposlenih oziroma visoke pomembnosti področja Timske usmerjenosti za zaposlene, medtem ko so pričakovanja zaposlenih na področju Razvoja zmožnosti očitno nižja, saj so izkazali visoko zadovoljstvo kljub kritičnosti tega področja v kontekstu organizacijske kulture.

Da bi preverili vpliv prisotnosti posameznih področij organizacijske kulture na zadovoljstvo na teh področjih, smo uporabili enostavno linearno regresijo, pri čemer smo pri interpretaciji moči vpliva uporabili standardizirani regresijski koeficient β , saj zaradi uporabljenih povprečnih vrednostih zadovoljstva za posamezne domove merska lestvica ni neposredno primerljiva.

Zaradi majhne variabilnosti v povprečnem zadovoljstvu med domovi pričakujemo nizke vrednosti pojasnjene variance konstrukta, na katerega kaže R^2 , zato je pri interpretaciji le-tega potrebna posebna previdnost.

Z Organizacijsko kulturo pojasnujemo nekaj več kot 20 % variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih na tem področju, vendar kot rečeno je varianca znotraj konstrukta zadovoljstva zaposlenih zelo majhna, zato ugotovljeni delež pojasnjene variance dejansko predstavlja zgledno pojasnitev, na kar nakazuje tudi vrednost standardiziranega regresijskega koeficienta β , ki znaša 0,448 ($p < 0,01$), kar pomeni, da se zvišanje prisotnosti Organizacijske kulture za eno enoto odrazi v zvišanju zadovoljstva zaposlenih za 0,45 standardnega odklona tega konstrukta, kar označujemo kot močno vplivnost.

Model vpliva organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih na tem področju se sicer izkaže kot statistično signifikanten ($F=50,793$; $p < 0,01$).

Tabela 36: Povzetek linearnih modelov Organizacijska kultura – Zadovoljstvo zaposlenih

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene	F	sig.
-------	---	----------------	---------------------------	-------------------	---	------

splošno zadovoljstvo	0,448	0,201	0,197	0,200	50,793	0,000
zadovoljstvo z vizijo	0,388	0,150	0,142	0,287	17,687	0,000
zadovoljstvo s timsko usmerjenostjo	0,405	0,164	0,160	0,312	39,537	0,000
zadovoljstvo z opolnomočenjem	0,380	0,145	0,141	0,243	34,188	0,000
zadovoljstvo z organizacijskim učenjem	0,239	0,057	0,053	0,269	12,260	0,001
zadovoljstvo z razvojem zmožnosti	0,469	0,220	0,216	0,245	56,867	0,000
zadovoljstvo s cilji	0,435	0,189	0,185	0,176	46,917	0,000

Vir: Lastna raziskava.

Poleg vpliva Organizacijske kulture na splošno zadovoljstvo zaposlenih nas zanima, kako močno vplivajo posamezna področja organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih z le-temi. Vse preverjano v modelu je statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Prisotnost Vizije, ki ga tvorita dva konstrukta (Seznanjenost z vizijo in Upoštevanje vizije) v 15 % pojasnjuje variabilnost zadovoljstva z vizijo, oba konstrukta pa imata statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Nekoliko močnejši vpliv ($\beta = 0,215$; $p < 0,05$) na zadovoljstvo zaposlenih z vizijo ima Seznanjenost, a vpliv označujemo kot šibak; še šibkejši je vpliv Upoštevanja vizije pri delu ($\beta = 0,212$; $p < 0,05$) na zadovoljstvo zaposlenih z vizijo.

Vpliv Timske usmerjenosti na zadovoljstvo zaposlenih s timsko usmerjenostjo ocenjujemo kot zmerno močan ($\beta = 0,405$; $p < 0,01$), pojasnjuje pa 16 % variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih.

Opolnomočenje je prav tako zmerno vpliven dejavnik ($\beta = 0,380$; $p < 0,01$) na zadovoljstvo zaposlenih z opolnomočenjem, pojasnjuje pa 15 % variabilnosti konstrukta zadovoljstva.

Vpliv Organizacijskega učenja na zadovoljstvo zaposlenih na tem področju se izkaže kot šibak ($\beta = 0,239$; $p < 0,01$), hkrati pa pojasnjuje le 6 % variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih na tem področju.

Razvoj zmožnosti pojasnjuje 22 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih na tem področju. Gre za srednje močno vpliven dejavnik ($\beta = 0,469$; $p < 0,01$), ki je hkrati tudi najmočnejši gledano v kontekstu vpliva organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih.

Srednje močno vpliven dejavnik so tudi Cilji, ki pojasnjujejo 19 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih s cilji, moč vpliva (β) pa znaša 0,435 ($p < 0,01$).

Tabela 37: Linearni regresijski modeli: Organizacijska kultura – Zadovoljstvo zaposlenih

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient	standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka		

splošno zadovoljstvo	(Zadovoljstvo)	3,098	0,102	0,000	30,337	0,000
	Organizacijska kultura	0,192	0,027	0,448	7,127	0,000
zadovoljstvo z vizijo	(Zadovoljstvo)	3,255	0,109	0,000	29,874	0,000
	Seznanjenost z vizijo	0,077	0,031	0,215	2,506	0,013
	Upoštevanje vizije	0,087	0,035	0,212	2,477	0,014
zadovoljstvo s timsko usmerjenostjo	(Zadovoljstvo)	2,856	0,117	0,000	24,420	0,000
	Timska usmerjenost	0,187	0,030	0,405	6,288	0,000
zadovoljstvo z opolnomočenjem	(Zadovoljstvo)	3,111	0,091	0,000	34,062	0,000
	Opolnomočenje	0,141	0,024	0,380	5,847	0,000
zadovoljstvo z organizacijskim učenjem	(Zadovoljstvo)	3,403	0,113	0,000	30,138	0,000
	Organizacijsko učenje	0,092	0,026	0,239	3,501	0,001
zadovoljstvo z razvojem zmožnosti	(Zadovoljstvo)	3,210	0,098	0,000	32,918	0,000
	Razvoj zmožnosti	0,182	0,024	0,469	7,541	0,000
zadovoljstvo s cilji	(Zadovoljstvo)	3,328	0,071	0,000	46,686	0,000
	Cilji	0,126	0,018	0,435	6,850	0,000

Vir: Lastna raziskava.

6.3.2 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo uporabnikov

Pri konstruktivnem zadovoljstvu uporabnikov gre za povprečje ocen zadovoljstva po posameznih kazalnikih zadovoljstva. Splošno zadovoljstvo stanovalcev se nanaša na področja zadovoljstva s standardom nege in oskrbe, komunikacijo, avtonomijo, ponudbo dodatnih dejavnosti in zasebnostjo.

Stanovalci v domovih so na splošno najbolj zadovoljni z zasebnostjo (4,35), pa tudi s ponudbo dodatnih dejavnosti (4,27). Nadpovprečno zadovoljstvo je izraženo še na področju standarda nege in oskrbe (4,24). Pod povprečjem zadovoljstva (splošno zadovoljstvo – 4,22) se nahaja zadovoljstvo z avtonomijo (4,20) in komunikacijo (4,12).

Rezultati zadovoljstva starejših po posameznih področjih posredno potrjujejo v teoretičnih izhodiščih⁴⁷ in v kvalitativnem delu naše raziskave ugotovljeno dejstvo, da slovenski domovi za starejše omogočajo relativno dobro uresničevati skupino človeških potreb »imeti« (standard nege in oskrbe, zasebnost, ponudba pristočasnih aktivnosti), slabše pa omogočajo uresničevati potrebe v skupinah »biti« (avtonomija) in »ljubiti« (komunikacija).

Ugotavljamo relativno visoko splošno zadovoljstvo stanovalcev, kar lahko povežemo z manj zahtevno, hvaležno generacijo »veteranov«⁴⁸, ki predstavlja danes še večino uporabnikov domov za starejše. Poleg tega so v te rezultate

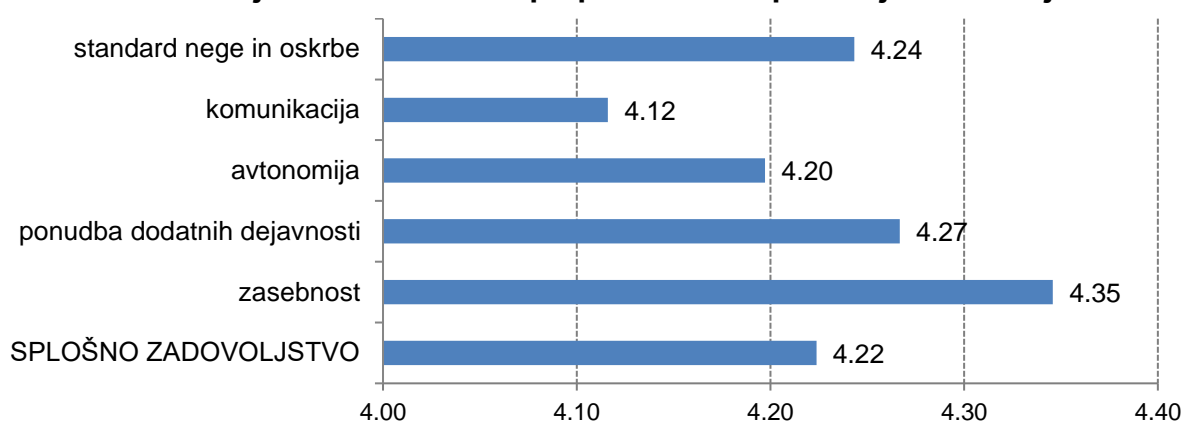
⁴⁷ V luči zapisanega zgodovinskega razvoja slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) lahko ugotovimo, da so potrebe stanovalcev na področju »imeti« postajale s povečevanjem materialnega standarda oskrbe, medicinskega napredka, uresničene. Na področjih »ljubiti« in »biti« pa so se z leti celo slabše uresničevale, ker so postajali odnosi med stanovalci in zaposlenimi vedno bolj profesionalni, funkcijski, manj človeški, povečevala se je odvisnost stanovalcev od zaposlenih, zniževala njihova samostojnost.

⁴⁸ Rissanen in Hujala (2013, 237) opozarjata, da so starejši iz generacije veteranov hvaležni že za majhne stvari, da so na toplem, imajo streho nad glavo, niso lačni in žeji, da so izpolnjene njihove potrebe iz skupine »imeti«. Prihajajoča generacija starejših otrok blaginje, pa pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh treh področjih, »ljubiti-bit-imeti«.

vključeni v večini le E-Qalin domovi, pri katerih smo pri Usmerjenosti v potrebe uporabnikov in tudi na vseh ostalih področjih organizacijske kulture ugotovili statistično značilne boljše rezultate kot pri ne E-Qalin domovih.

Nastajajoče spremembe v pričakovanjih in zahtevnosti uporabnikov, tako zaradi menjave generacije veteranov z generacijo otrok blaginje kot zaradi povečevanja števila dementnih in ostalih stanovalcev z zahtevnejšo oskrbo⁴⁹ (Skupina Fabrika, 2013, 7) zahtevajo od domov drugačno paradigmo delovanja.

Slika 18: Zadovoljstvo stanovalcev po posameznih področjih zadovoljstva



Vir: Skupina Fabrika, 2013.

Vpliv splošnega zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo uporabnikov smo preverili z enostavno linearno regresijsko analizo, pri interpretaciji moči vpliva pa smo uporabili standardizirani regresijski koeficient β .

Ker pa je vzorec vključenih domov, za katere bi bili na voljo tako podatki o zadovoljstvu zaposlenih kot tudi hkrati za zadovoljstvo uporabnikov majhen, rezultatov linearne regresijske analize ni smiselno interpretirati kot zanesljivih in verodostojnih. Z rezultati analize tako nakazujemo le na vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo uporabnikov v tistih domovih, za katere so podatki dostopni, rezultatov pa ne moremo posplošiti na celotno populacijo slovenskih domov.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, z zadovoljstvom zaposlenih uspemo pojasniti 9 % variabilnosti zadovoljstva uporabnikov. Vrednost F (17,049) sicer kaže na statistično značilnost predpostavljenega modela, kar pomeni, da bi lahko dobljene rezultate posplošili tudi na celotno populacijo, a smo kot rečeno do slednjega zadržani zaradi maloštevilnosti enot v vzorcu.

Tabela 38: Povzetek modela Zadovoljstvo zaposlenih – uporabnikov

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene	F	sig.
Zadovoljstvo uporabnikov	0,301	0,091	0,085	0,197	17,049	0,000

Vir: Lastna raziskava.

Za tiste domove, za katere so podatki o zadovoljstvu zaposlenih in njihovih uporabnikov na voljo, lahko trdimo, da gre pri vplivu zadovoljstva zaposlenih na

⁴⁹ »Sumarne ocene zadovoljstva v trendu nakazujejo večanje razkoraka med pričakovanji in zadovoljstvom, kar nakazuje na vse bolj zahtevne uporabnike storitev v domovih za starejše na eni strani in vse nižje zadovoljstvo na drugi strani ...« (Skupina Fabrika, 2013, 7).

zadovoljstvo uporabnikov za srednje močan vpliv, saj standardizirani β koeficient znaša 0,301 in je statistično značilen ($p < 0,01$).

Tabela 39: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo zaposlenih – Zadovoljstvo uporabnikov

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
Zadovoljstvo uporabnikov	(Zadovoljstvo uporabnikov)	3,309	0,225	0,301	14,697	0,000
	Zadovoljstvo zaposlenih	0,243	0,059		4,129	0,000

Vir: Lastna raziskava.

Namesto vpliva zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo uporabnikov tako v nadaljevanju preverimo, kakšen vpliv ima splošno zadovoljstvo zaposlenih na Usmerjenost v uporabnika. Ugotavljamo, da zadovoljstvo zaposlenih pojasnjuje 13 % variabilnosti Usmerjenosti v uporabnika, predpostavljeni regresijski model pa je tudi statistično značilen ($F=30,864$; $p < 0,01$).

Tabela 40: Povzetek modela Zadovoljstvo zaposlenih – Usmerjenost v uporabnika

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene	F	sig.
Usmerjenost v uporabnika	0,364	0,133	0,128	0,58039	30,864	0,000

Vir: Lastna raziskava.

Vpliv zadovoljstva zaposlenih na usmerjenost v uporabnika označimo kot srednje močan ($\beta=0,364$; $p < 0,01$), kar pomeni, da če bi povprečno zadovoljstvo zaposlenih zvišali za eno stopnjo, bi se to zvišanje odrazilo na povečanju v Usmerjenost v uporabnika za 0,364 standardnega odklona te spremenljivke.

Tabela 41: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo zaposlenih – Usmerjenost v uporabnika

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
Usmerjenost v uporabnika	(Usmerjenost v uporabnika)	0,170	0,699	0,364	0,243	0,808
	Zadovoljstvo zaposlenih	1,016	0,183		5,556	0,000

Vir: Lastna raziskava.

6.3.3 Vpliv usmerjenosti v potrebe uporabnikov na njihovo zadovoljstvo

Za namene ugotavljanja vpliva Usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnika domov na zadovoljstvo uporabnikov bomo namesto predhodno uporabljene mere zadovoljstva uporabili indeks zadovoljstva, ki je vsebinsko ustrežnejša mera zadovoljstva kot sama stopnja zadovoljstva. Indeks zadovoljstva je namreč kompleksna statistična mera, ki poleg absolutne vrednosti zadovoljstva upošteva tudi pomembnost, ki jo anketiranci pripisujejo posamezni sestavini kakovosti, s

tem pa tudi razkorak, ki nastaja med obema merama. Vrednosti indeksa zadovoljstva so izražene na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni najslabši in 5 najboljši možni izid na ocenjevanem področju (Skupina Fabrika, 2013, 4). Z drugimi besedami, indeks zadovoljstva je dvodimenzionalen, saj upošteva dejansko stanje na nekem področju (zadovoljstvo) ter tudi stopnjo pričakovanj na tem področju (pomembnost), zato je iz njega moč sklepati na stopnjo uresničevanja potreb uporabnikov. Namreč, tem višji kot je razkorak med obema dimenzijama, tem nižje je zadovoljevanje potreb in tem nižji je indeks zadovoljstva.

V tem smislu torej pričakujemo, da tem višja kot je usmerjenost doma v uresničevanje potreb uporabnika, tem višji bo indeks zadovoljstva. Usmerjenost v uporabnika pojasnjuje 5 % variabilnosti uresničevanja potreb uporabnika, predpostavljeni model pa je statistično signifikanten ($F=19,338$; $p<0,01$)

Tabela 42: Povzetek linearnega modela Usmerjenost v uporabnika – Zadovoljstvo uporabnikov

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene	F	sig.
Zadovoljstvo uporabnikov	0,229	0,052	0,050	2,043	19,338	0,000

Vir: Lastna raziskava.

Vpliv Usmerjenosti v uporabnika na Zadovoljstvo uporabnikov označimo kot šibak ($\beta=0,229$; $p<0,01$). Če bi v kontekstu Organizacijske kulture zvišali za eno enoto prisotnost Usmerjenosti v uporabnika, bi se to odrazilo na zvišanju za 0,229 stopnje indeksa Zadovoljstva uporabnikov oziroma uresničevanja njihovih potreb.

Tabela 43: Linearni regresijski model: Usmerjenost v uporabnika – Zadovoljstvo uporabnikov

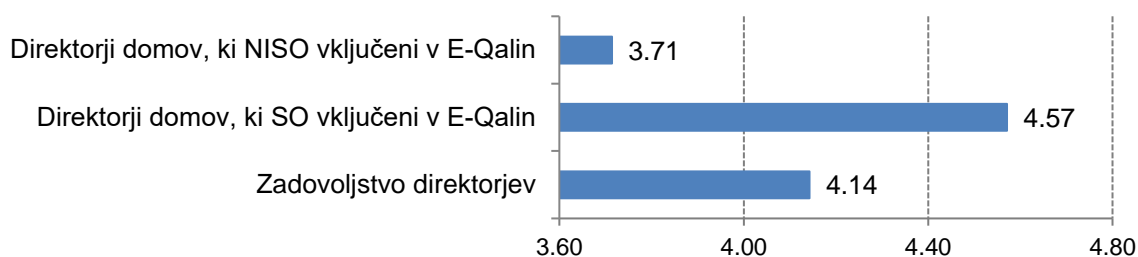
model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
Zadovoljstvo uporabnikov	(Zadovoljstvo uporabnikov)	-0,560	0,603		-0,930	0,353
	Usmerjenost v uporabnika	0,668	0,152	0,229	4,397	0,000

Vir: Lastna raziskava.

6.3.4 Vpliv zadovoljstva direktorjev na zadovoljstvo zaposlenih

O svojem zadovoljstvu so se direktorji domov izrekli tekom kvalitativnega intervjuja, in sicer z odgovorom na vprašanje »Kako bi opredelili svoje zadovoljstvo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni in 5 da ste popolnoma zadovoljni?«. Najnižje izraženo zadovoljstvo znaša 3,5; najvišje pa 5. Kot je razvidno iz spodnje slike, so direktorji domov, ki so vključeni v E-Qalin, bistveno bolj zadovoljni (4,57) kot tisti iz domov, ki niso vključeni v E-Qalin (3,71). Povprečno zadovoljstvo direktorjev domov v vzorcu znaša 4,14.

Slika 19: Zadovoljstvo direktorjev domov



Vir: Lastna raziskava.

Da bi preverili vpliv zadovoljstva direktorjev domov na zadovoljstvo zaposlenih, smo uporabili podatke sumarnega (splošnega) zadovoljstva zaposlenih, a tokrat enota proučevanja ni dom, temveč vsak zaposleni. V analizo je zajeto osem proučevanih domov (sedem E-Qalin in eden ne E-Qalin), ki so vključeni v standardizirano merjenje zadovoljstva zaposlenih in za katere so podatki o rezultatih merjenja zadovoljstva za leto 2013 na voljo. Z zadovoljstvom direktorjev pojasnimo le 2 % variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih, a je predpostavljeni model kljub temu statistično značilen ($F=8,27$; $p<0,01$).

Tabela 44: Povzetek linearnega modela Zadovoljstvo direktorjev – Zadovoljstvo zaposlenih

model	R	R ²	korigirani R ²	std. napaka ocene	F	sig.
Zadovoljstvo zaposlenih	0,147	0,021	0,019	0,45514	8,270	0,004

Vir: Lastna raziskava.

Vpliv zadovoljstva direktorjev domov na zadovoljstvo zaposlenih označujemo kot šibak, saj standardizirani koeficient β znaša 0,147, a je statistično značilen ($p<0,01$).

Tabela 45: Linearni regresijski model: Zadovoljstvo direktorjev – Zadovoljstvo zaposlenih

model	spremenljivke	nestandardizirani koeficient		standardizirani koeficient	t	sig.
		B	std. napaka	β		
Zadovoljstvo zaposlenih	(Zadovoljstvo zaposlenih)	3,530	0,217	0,147	16,236	0,000
	Zadovoljstvo direktorjev	0,137	0,048		2,876	0,004

Vir: Lastna raziskava.

Glede ugotavljanja vplivnosti dejavnikov Organizacijske kulture na zadovoljstva v organizaciji lahko zaključimo, da se področja Organizacijske kulture izkažejo kot šibko do srednje močno vplivni dejavniki na zadovoljstvo zaposlenih, prav tako ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih zadovoljstvo direktorjev. Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno, srednje močno vpliva na Usmerjenost v uporabnika, slednja pa ima šibak, a statistično značilen pozitiven vpliv na zadovoljstvo uporabnikov.

6.4 POTRDITEV HIPOTEZ

S kvantitativno raziskavo smo potrdili **hipotezo 1**, da Razvojna usmerjenost doma za starejše pozitivno vpliva na Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev. Strateške usmeritve doma se v kontekstu Razvojne usmerjenosti izkažejo kot najbolj vpliven in pozitiven dejavnik na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev. Tudi Cilji in Vizija, v smislu upoštevanja le-te, imajo statistično značilen pozitiven vpliv na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev. Ugotovili pa smo, da Seznanjenost zaposlenih z vizijo, še ne pomeni nujno večje Usmerjenosti zaposlenih v potrebe uporabnikov.

Hipotezo 2, ki pravi, da Vključenost zaposlenih v načrtovanje delovanja doma pozitivno vpliva na večjo Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev, smo potrdili le delno. Ugotovili smo, da dva podpodročja Vključenosti, in sicer Timska usmerjenost in Razvoj zmožnosti zaposlenih, pozitivno vplivata na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev. O pozitivnem vplivu tretjega podpodročja, Opolnomočenja, na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev pa na podlagi naše kvantitativne raziskave ne moremo govoriti.

V celoti smo potrdili **hipotezo 3**, ki navaja, da področje organizacijske kulture Skladnost pozitivno vpliva na večjo Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev. Vpliv Skladnosti na Usmerjenost v uresničevanje potreb uporabnikov se pri domovih na splošno izkaže kot pozitiven. Najmočnejši je vpliv podpodročja Osrednjih vrednot. Pozitiven vpliv na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev pa imata tudi podpodročji Strinjanje ter Koordinacija in integracija.

Tudi **hipotezo 4**, ki predvideva pozitiven vpliv Prilagodljivosti na Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov smo v celoti potrdili z našo raziskavo. Področju organizacijske kulture Prilagodljivosti pripadata podpodročji Ustvarjanje sprememb in Organizacijsko učenje. Oba imata pozitiven vpliv na Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev.

S kvantitativno raziskavo smo potrdili tudi **hipotezo 5**, ki pravi, da obstajajo razlike v organizacijski kulturi in Usmerjenosti zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev, glede na to, ali imajo domovi uveden sistem kakovosti E-Qalin ali ne. Prav v vseh elementih organizacijske kulture, kjer smo ugotovili statistično značilne razlike med skupinama E-Qalin in ne E-Qalin domov so se kot boljši izkazali E-Qalin domovi. Tudi Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev se kot statistično značilno bolj prisotna izkaže v E-Qalin domovih. Poleg tega se tudi vpliv posameznih merjenih podpodročij organizacijske kulture na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev v obeh skupinah domov izkaže kot različno močan.

Hipotezo 6, ki pravi, da organizacijska kultura, ki je bolj razvojno naravnana, temelji na vključenosti, prilagodljivosti zaposlenih in skladnosti, ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, smo prav tako potrdili. Poleg vpliva organizacijske kulture na splošno zadovoljstvo zaposlenih smo pokazali statistično značilen pozitiven vpliv posameznih področij organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih z le-temi. Prisotnost Vizije (Seznanjenost z vizijo in Upoštevanje vizije) pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z vizijo. Prisotnost Timske usmerjenosti pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s timsko usmerjenostjo. Tudi prisotnost Opolnomočenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z opolnomočenjem. Prisotnost Organizacijskega učenja pa pozitivno vpliva na

zadovoljstvo zaposlenih na tem področju. Prisotnost podpodročja organizacijske kulture Razvoj zmožnosti zaposlenih je še posebej vpliven, pozitiven dejavnik zadovoljstva zaposlenih na področju Vključenosti. Tudi ugotovljena prisotnost Ciljev v organizacijski kulturi doma za starejše statistično značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s postavljenimi cilji doma.

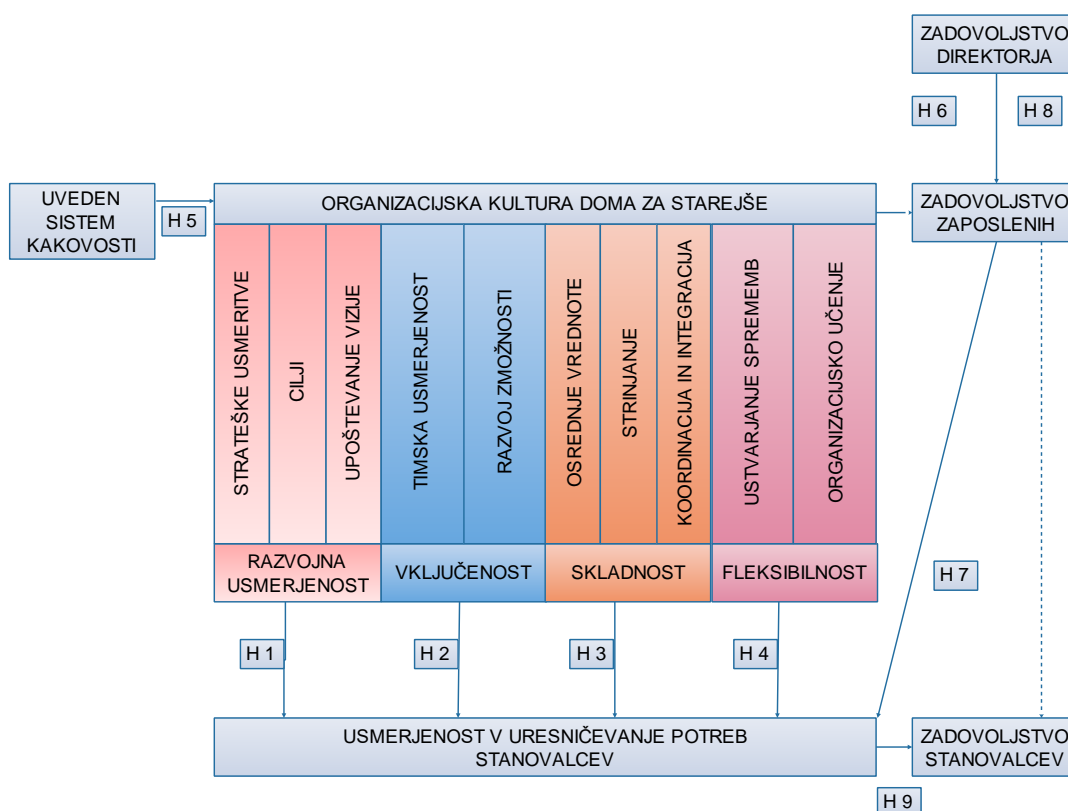
Hipotezo 7, ki predvideva pozitiven vpliv zadovoljstva zaposlenih v domu za starejše na zadovoljstvo stanovalcev, smo potrdili posredno, in sicer preko vpliva zadovoljstva zaposlenih na Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev. Ugotavljamo, da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev. Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo stanovalcev.

S kvantitativno raziskavo smo potrdili tudi **hipotezo 8**, ki pravi, da zadovoljstvo direktorja doma za starejše pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Prav tako smo potrdili **hipotezo 9**, ki navaja pozitiven vpliv Usmerjenosti zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev na njihovo zadovoljstvo.

S kvantitativno raziskavo smo tako potrdili pozitiven vpliv prisotnosti organizacijske kulture, ki je Razvojno naravnana, temelji na Vključenosti, Skladnosti in Prilagodljivosti, na Usmerjenosti zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev in zadovoljstva zaposlenih, ki skupaj pozitivno vplivata na zadovoljstvo stanovalcev, uporabnikov doma za starejše. Zadovoljstvo direktorja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter tako posredno tudi na zadovoljstvo stanovalcev. S tem smo potrdili in dopolnili postavljen teoretičen model raziskave na Sliki 11. Prikazujemo ga na Sliki 20.

Slika 20: Dokazan model v raziskavi



Vir: Lastna raziskava.

7 SKLEPNA RAZPRAVA S KONCEPTUALNIM MODELOM NOVE PARADIGME DELOVANJA SLOVENSkih DOMOV ZA STAREJŠE

V sklepni razpravi primerjamo ključne ugotovitve empirične raziskave z zapisanimi teoretičnimi izhodišči. Nato oblikujemo lasten konceptualni model nove paradigme delovanja slovenskih domov za starejše, usmerjene v potrebe uporabnikov.

S spremenjeno, novo paradigmo delovanja, bi domovi za starejše omogočili kakovostnejše življenje svojih uporabnikov, večjo možnost ohranjanja kontinuitete življenja starejših tudi po preselitvi v institucijo, sebi pa zagotovili obstoj in nadaljnji razvoj.

7.1. SKLEPNA RAZPRAVA

Na podlagi empirične raziskave smo spoznali prednosti in slabosti delovanja slovenskih domov ter priložnosti in nevarnosti v okolju, ki smo jih povzeli v matrikah PSPN delovanja slovenskih domov, v Tabelah 8 in 9, v poglavju 6.1.2. Naše ugotovitve potrjujejo in razširjajo že zapisano v teoretičnih izhodiščih o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih v slovenskih domovih.

Tako kot ostali raziskovalci delovanja slovenskih domov za starejše (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012) ugotavljamo, da je za uresničevanje potreb na področju »imeti« v slovenskih domovih poskrbljeno, in sicer z relativno dobrim materialnim standardom oskrbe, profesionalno zdravstveno nego in ukrepi za varnost stanovalcev. Edino večposteljne sobe so na področju uresničevanja potreb iz skupine »imeti«, večkrat izpostavljene kot slabost. Imperl (2013) poudarja, da ne omogočajo dovolj zasebnosti stanovalcem in da bi bilo potrebno zakonsko doseči, da je normalen standard v domu za starejše enoposteljna soba. Večposteljne sobe so kot slabost navajali tako zaposleni kot direktorji domov za starejše v vzorcu naše raziskave. Mogoče to lahko povežemo z aktualnimi sistemskimi pritiski v Sloveniji na zmanjšanje števila postelj v sobah domov za starejše. V Pravilniku o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (2010) je zapisano, da morajo do leta 2020 imeti vsi slovenski domovi za starejše le eno in dvoposteljne sobe.

To pa je v času recesije v Sloveniji in obstoječega sistema financiranja dolgotrajne oskrbe težko uresničljivo, saj marsikateri uporabnik in njegovi svojci, ki mu morajo doplačevati storitev, nimajo denarja niti za cenejše večposteljne sobe. Poleg tega smo v intervjujih z direktorji ugotovili, da se vsi domovi niso zmožni ustrezno arhitekturno preoblikovati, saj za to nimajo dovolj finančnih sredstev oz. bi si z zmanjšanjem števila postelj onemogočili rentabilno delovanje. Menimo, da bi bilo v slovenskih domovih za starejše dobro ohraniti možnost izbire tudi nastanitve v večposteljnih sobah, če to izhaja iz potreb uporabnikov.

Zavedati se je potrebno, da so se v tujini že začele razvijati negovalne oaze, ki so posebne vrste večposteljnih sob v domovih za starejše za stanovalce v zadnji fazi demence. V »oazah« leži do 8 oseb skupaj. »Stalni tim preprečuje osamljenost že dokaj »odsotnih« stanovalcev, nudi jim toliko »skupnosti«, kot jo lahko zaznavajo, zagotavlja jim bogato »čutno« okolje za aktiviranje preostalih čutnih sposobnosti« (Imperl, 2012, 97–103). Z nepremišljeno spremembo zakonodaje, ki predpisuje le eno in dvoposteljne sobe v slovenskih domovih za starejše, je potem lahko takšna

sodobna, na potrebe uporabnika naravnana oblika oskrbe, v Sloveniji celo zakonsko neustrezna.

Glavne slabosti delovanja slovenskih domov za starejše se po ugotovitvah vseh avtorjev, navedenih v naših teoretičnih izhodiščih (Ramovš 2003; Milošević-Arnold 2005; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012), nanašajo na slabo podporo stanovalcem domov pri uresničevanju potreb na področjih »ljubiti« (odnosi) in »biti« (samouresničevanje, smisel življenja). V empirični raziskavi smo tudi sami ugotovili navedene slabosti, ki se nanašajo na preveč profesionalne odnose med stanovalci in zaposlenimi v slovenskih domovih, ki izhajajo iz prevlade medicinskega modela nad psihosocialnim, stroke nad človečnostjo. Stanovalci domov so s strani zaposlenih pogosto postavljeni v vlogo objektov, na katerih opravljajo razdeljene delovne naloge različnih strok. Premalo je holistične obravnave uporabnikov, ki bi stanovalcem omogočala ostati subjekt, ki odloča o tem, kako bo preživel svojo starost, pa čeprav v instituciji. Zaposleni v domovih naj bi jim bili pri tem le v oporo in pomoč tam, kjer jih potrebujejo.

Kot slabost v delovanju domov za starejše so direktorji in zaposleni v raziskavi izpostavili tudi stalno povečevanje birokracije, ki zaposlenim onemogoča več pristnih stikov s stanovalci, saj jim zmanjkuje časa za vse, kar morajo po predpisih opraviti. Obsežna institucionalna pravila pa na drugi strani omejujejo tudi svobodno in bolj neodvisno življenje stanovalcev. Po ugotovitvah Starčeve (2013a, 420) pa je ravno potreba po neodvisnosti ena tistih, ki največ pridobi na pomenu v starosti v primerjavi z življenjem v mladosti. Zato je potrebno v domovih za starejše začeti vzpostavljati okolje, ki bo zagotavljalo več svobode in neodvisnosti stanovalcem.

Tudi Milošević-Arnold (2005), Mali (2006) in Imperl (2012) ugotavljajo, da medicinski koncept delovanja v slovenskih domovih prevladuje nad psihosocialnim. Le-ta v ospredje postavlja uresničevanje fizičnih, materialnih potreb stanovalcev (nastanitev, prehrana, higiena, nega, varnost ...). Ostale človeške potrebe so običajno spregledane. Pristni medčloveški odnosi med stanovalci in zaposlenimi niso vzpostavljeni. Prihaja do osamljenosti in brezcilnosti stanovalcev, ki izniči navedene prednosti dobre materialne in zdravstvene oskrbe stanovalcev. Milošević-Arnold (2005, 31–37) poudarja, da se v domovih za starejše pogosto pojavlja občutek bivanjske praznine, nesmiselnosti življenja pri stanovalcih.

Zlasti v ne E-Qalin domovih smo kot slabost ugotovili ne vključenost stanovalcev v načrtovanje in izvajanje storitev. Na osnovi spoznanih slabosti delovanja domov za starejše lahko sklepamo, da imajo slovenski domovi za starejše še vedno prisotne določene negativne značilnosti totalnih institucij, in sicer predvsem: omejen diskurs (Gorjan 2007, Foucault 2008), mortifikacija (Goffman 1968, Trstenjak 2010, Mali 2006), birokracija, disciplina in nadzor (Weinstein 1982, Mrevlje 2007, Foucault 2008), avtoriteta zaposlenih (Goffman 1968, Josh 2009, Imperl 2012) ter obravnava uporabnikov kot objektov (Goffman 1959, 1968; Suibhne, 2011; Mali 2006, 2008; Dyer in drugi 2008; Allison 2010; Hujala in drugi 2013).

Ena od priložnosti slovenskih domov, ki je sicer niti zaposleni niti direktorji v domovih v naši raziskavi niso posebej izpostavljali, je v večjem poudarku duhovni dimenziji življenja v slovenskih domovih za starejše. Dimenzija duhovnosti je po ugotovitvah nekaterih avtorjev (Frankl, 1992; Ramovš J. in Ramovš M., 2013) razvijajoča se človekova zmožnost v procesu staranja in v njem ne peša. Razviti

notranji faktorji na področju duhovnih zmožnosti človeka lahko v starosti pomagajo človeku kljubovati fizičnemu in kognitivnemu upadu ter vzpodbujati delovanje socialnih zmožnosti starejšega človeka (Ramovš J. in Ramovš M., 2013, 445).

Ostale priložnosti slovenskih domov za starejše, navedene v teoretičnih izhodiščih disertacije: povečevanje števila starejših v Sloveniji (Imperl, 2014, 7), možnost razširitve dejavnosti domov iz institucionalnega varstva starejših na storitve oskrbe v skupnosti (Bračič, 2011, 121), preoblikovanje v manjše domove četrte generacije, ki imajo koncept gospodinjskih skupin (Imperl, 2014, 3), večja vključenost svojcev in prostovoljcev pri oskrbi stanovalcev doma (Ramovš in drugi, 2013, 324) ter večja specializacija storitev in prostora za dementne starejše (Imperl, 2014, 8) smo ugotovili tudi v naši empirični raziskavi.

Dodatne priložnosti za slovenske domove, ki smo jih ugotovili na podlagi kvalitativne raziskave so še: fleksibilnejše oblikovanje cen domskih storitev glede na povpraševanje, prenos lastništva domov iz države na občine oz. sprememba statusa domov in sprememba toge zakonodaje v smeri večje fleksibilnosti in avtonomije delovanja domov.

Ena ključnih nevarnosti za obstoj in nadaljnji razvoj domov za starejše v Sloveniji, so negativne miselne sheme o domovih (Imperl, 2014, 2). Zaradi negativnega javnega mnenja o delovanju slovenskih domov za starejše so za njihov obstoj in razvoj izrazito nevarne aktualne težje po deinstitutionalizaciji, kar smo ugotovili tudi v naši raziskavi. Ker negativne značilnosti institucij ne onemogočajo uresničevanje temeljnih človeških potreb, v Evropi poudarjajo nujnost prehoda iz institucionalne oskrbe na oskrbo v skupnosti (EEG, 2012, 9). Poleg tega Rissanen in Hujala (2013, 237) kot nevarnost za domove izpostavljata prihajajočo generacijo starejših, ki pričakuje bolj »personalizirano« oskrbo, ki bo zadostila vsem aspektom dobrega počutja. Izpolnjevanje človeških potreb na vseh področjih, ne le na fizioloških, materialnih. To je tudi ugotovitev naše empirične raziskave.

Ugotovljena nevarnost za slovenske domove je tudi nadaljevanje recesije v Sloveniji. Vedno nižje pokojnine in potrebno doplačevanje svojcev za opravljeno storitev v domovih znižujejo povpraševanje po prostih posteljah v domovih. Pokojnine starejših danes v marsikateri družini rešujejo preživljanje (Saražin-Klemenčič, 2013, 165). To je velika nevarnost za socialno državo, saj se s sistemom socialne varnosti starejših kompenzira problematika velike brezposelnosti. Svojci uporabljajo materialne vire starejših za preživljanje sebe in svojih družin. Materialno slabo stoječe družine so bile v zadnjih letih že prisiljene vzeti starejše nazaj v domačo oskrbo, ker niso mogle doplačevati doma (Ramovš K., 2013a, 343).

Ustreznejši sistem financiranja slovenskih domov za starejše je zelo pomemben za njihov nadaljnji obstoj, razvoj in posledično kakovostno staranje, dostojno življenje starejših Slovencev. Ugotovili smo, da če se sistem financiranja ne bo kmalu spremenil, pomeni le-ta veliko nevarnost za delovanje slovenskih domov v prihodnosti. Prav tako pa tudi sektorsko nepovezana, zastarela in nefleksibilna slovenska zakonodaja, na kar so nas pri intervjujih direktorji domov večkrat opozorili. Tudi Imperl (2012, 116) opozarja, da v Sloveniji nimamo ustrezne integrirane socialne in zdravstvene zakonodaje, ki bi podpirala nove koncepte delovanja domov za starejše, ki so se že uveljavili v razvitih evropskih državah.

K uporabnikom usmerjeno delovanje domov za starejše pomeni, da dom svoje delovanje fleksibilno prilagaja potrebam stanovalcev in omogoča ohranjati

kontinuiteto njihovih življenj tudi po preselitvi v institucijo. To pomeni upoštevanje starejšega človeka kot kompetentnega uporabnika storitev, ne glede na njegovo starost, obolenost. A tega kljub vsem spremembam zakonodaje ne bomo dosegli, če takšno razmišljanje ne pride v zavest in podzavest prav vsakega zaposlenega v domu. Potrebna je sprememba paradigme vsakega zaposlenega, če hočemo spremeniti paradigmo delovanja doma. Zelo pomembno je, da bi imeli vsi direktorji slovenskih domov za starejše moč čim bolj avtonomnega opravljaja voditeljske vloge v organizaciji. Imperl (2014, 13–15) sicer navaja, da so direktorji slovenskih domov za starejše relativno avtonomni pri opravljanju svoje vodstvene funkcije. A v naši kvalitativni raziskavi smo na podlagi pogovorov z direktorji domov v vzorcu spoznali omejenost njihove avtonomije s togo zakonodajo, številnimi predpisi ter v zadnjih letih zaradi interventnih ukrepov v državi, še dodatnimi potrebnimi soglasji za tekoče delovanje doma. Tudi na podlagi lastnih izkušenj pri vodenju socialnovarstvenega zavoda ugotavljamo, da slovenska zakonodaja in politika omejujeta direktorje domov pri njihovi »voditeljski« vlogi in posledično upočasnjujeta transformacijske spremembe v socialnovarstvenih zavodih.

Ugotovitev naše raziskave pa je tudi ta, da so proaktivni direktorji uspeli preseči zakonodajne in politične omejitve in že spreminjajo paradigmo delovanja domov za starejše v smeri večjega uresničevanja potreb uporabnikov. A zato potrebujejo veliko entuzijazma, volje, vztrajnosti, energije, pa tudi poguma, samopreseganja in včasih celo neumnosti, saj morajo marsikdaj delovati na meji zakonitega. Pa čeprav z družbeno koristnim, smiselnim ciljem boljšega uresničevanja potreb uporabnikov, nadaljnjega razvoja doma, razvoja dobre slovenske družbe.

Za transformacijske, korenite spremembe paradigme delovanja organizacije, je poleg voditeljstva, ključna sprememba organizacijske kulture (Burke, 2011, 231). Organizacijska kultura ima bistveni vpliv na rezultate delovanja vsake organizacije (Connors in Smith, 2011, 2). Pričakovan rezultat delovanja domov za starejše je, vzpostavljanje domačega okolja bivanja, v katerem lahko stanovalci uresničujejo svoje potrebe. Pomemben rezultat uspešnega delovanja doma so zadovoljni stanovalci (Imperl, 2012, 60).

Z našo empirično raziskavo smo potrdili vpliv organizacijske kulture na usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev in posledično vpliv na zadovoljstvo stanovalcev in zaposlenih v domovih za starejše. To je v skladu z ugotovitvami Aydin in Ceylana (2011, 1203), ki sta ugotovila močno korelacijo med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter organizacijsko kulturo in usmerjenostjo zaposlenih v potrebe uporabnikov.

Ugotovili smo, da ima organizacijska kultura statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, tako kot Nayak in Barik (2013, 47). Camfielda in Guillen-Royo (2010, 183) ter Rodriguez s kolegi (2008, 163), so ugotovili visoko pozitivno korelacijo med uresničenimi potrebami uporabnikov in njihovim zadovoljstvom. Miller in Kalviainen ugotavljata (2013, 220–230), da obstaja tesna in pozitivna povezava med zadovoljstvom uporabnikov in zadovoljstvom zaposlenih. Bolj zadovoljni so zaposleni, bolj zadovoljni so uporabniki in obratno. To kažejo tudi ugotovitve naše kvantitativne raziskave, v kateri smo to povezavo dokazali posredno. Ugotovili smo statistično značilno pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo Usmerjenostjo v uresničevanje potreb stanovalcev ter statistično značilno pozitivno povezavo med Usmerjenostjo v uresničevanje potreb stanovalcev in zadovoljstvom stanovalcev.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva zadovoljstvo direktorja (Skakon in drugi, 2010, 233; Burke, 2011, 229; Lindorff in drugi, 2011, 107). Zadovoljstvo direktorja doma za starejše ima posreden vpliv tudi na zadovoljstvo stanovalcev (Kokkonen, 2013, 164). Vpliv zadovoljstva direktorjev domov na zadovoljstvo zaposlenih in posredno tudi stanovalcev smo potrdili tudi v naši kvantitativni raziskavi.

Glede ugotavljanja vplivnosti organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in posredno tudi stanovalcev v slovenskih domovih za starejše lahko na podlagi naše raziskave zaključimo:

- da se organizacijska kultura izkaže kot vplivni dejavnik na zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih domovih za starejše;
- da ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih tudi zadovoljstvo direktorjev domov za starejše;
- da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov, slednja pa ima statistično značilen pozitiven vpliv na zadovoljstvo uporabnikov.

Na organizacijsko kulturo profitnih in neprofitnih organizacij pozitivno vplivajo ustrezno uvedeni in vodeni sistemi kakovosti in odličnosti (Mosadegh Rad, 2006; Bukovec, 2009; Kern Pipan in Leon, 2011⁵⁰; Koc, 2011). Do podobnih ugotovitev smo prišli tudi v naši raziskavi. V slovenskih domovih za starejše v vzorcu raziskave smo ugotovili statistično značilne razlike v organizacijski kulturi med domovi, ki imajo uveden sistem kakovosti E-Qalin in tistimi, ki ga nimajo. Statistično značilno boljši na vseh štirih področjih organizacijske kulture po Denisonu (2012, 8): Razvojna usmerjenost, Vključenost, Prilagodljivost in Skladnost, so domovi z uvedenim sistemom kakovosti E-Qalin. Le-ti so tudi bolj usmerjeni v uresničevanje potreb starejših, svojih uporabnikov.

V naši raziskavi smo ugotovili različno močan vpliv posameznih področij organizacijske kulture na usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov. Prednostno se je v domovih za starejše smiselno posvetiti tistim področjem organizacijske kulture, ki močneje vplivajo na usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb starejših.

Ugotovili smo, da za E-Qalin in ne E-Qalin domove velja, da če bi želeli v njih izboljšati usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov, bi se bilo smiselno osredotočiti najprej na dejavnik Ustvarjanje sprememb. Izkaže se kot eden najbolj vplivnih ter hkrati kot prepoznana slabost pri kvalitativni analizi PSPN.

⁵⁰ Vinod Singhal in Kevin Hendricks sta v raziskavi v ZDA leta 2000 prišla do dokaza, da uspešno izvajanje načel celovitega vodenja odličnosti značilno vpliva na uspešnost podjetij. Pet let sta proučevala več kot 600 prejemnikov nagrade za kakovost. Vsi prejemniki so dosegli statistično značilno izboljšanje cene delnice, dobička, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, pa tudi števila zaposlenih in rasti premoženja. Louise Boulter je v svoji raziskavi leta 2005 prišla do podobnih ugotovitev v evropskih podjetjih. 120 nagrajencev kakovosti in odličnosti, vključenih v njeno raziskavo, je dosegalo občutno boljše poslovne rezultate od kontrolne skupine, ki celovitega vodenja odličnosti ni imela. Robin Mann in Nigel Grigg sta v svoji raziskavi, ki je spremljala zmagovalce odličnosti v Novi Zelandiji od leta 1990 do 2003 ugotovila podobne rezultate. Tudi v Sloveniji je znanstvena raziskava iz leta 2007 pokazala, da podjetja, ki so uporabniki sistemov odličnosti, dosegajo boljše rezultate v finančnih rezultatih, številu evidentiranih predlogov za izboljšave, pa tudi pri materialnem, še bolj pa nematerialnem nagrajevanju zaposlenih. Podjetja, ki imajo uveden model odličnosti imajo značilno boljše sodelovanje s strokovnimi inštitucijami, univerzami in ostalimi organizacijami pri prenosu znanja in dobrih praks (Kern Pipan in Leon, 2011, 1–4).

Pojem Prilagodljivosti z izjavami »prepočasno odzivanje«, »teško sprejemanje sprememb zaposlenih« kaže slabosti v dejavniku Ustvarjanje sprememb. Poleg tega se pri deskriptivni analizi organizacijske kulture ravno podpodročje Ustvarjanje sprememb se izkaže kot drugo najslabše ocenjeno, takoj za Razvojem zmožnosti. Zato dejavnik Ustvarjanja sprememb smatramo kot ključen vzvod za večjo usmerjenost domov v uresničevanje potreb uporabnikov. Tudi Filejeva v svoji doktorski disertaciji (2007, 232) ugotavlja, da se še vedno vsi zaposleni ne zavedajo, da so uporabniki »najpomembnejši subjekti v vsakem zavodu, ki jim je potrebno nameniti največjo pozornost. Da bi bile zadovoljene njihove potrebe in želje, je potrebno prilagoditi tudi organizacijo dejavnosti zdravstvene nege, pri čemer bi morali biti bolj fleksibilni.«

Glede na to, da je pri deskriptivni analizi organizacijske kulture najslabše ocenjen dejavnik Razvoj zmožnosti in da je pri analizi PSPN Vključenost, katere del je Razvoj zmožnosti, omenjena izključno kot slabost slovenskih domov, dejavnik Razvoj zmožnosti zaposlenih prav tako izpostavljamo kot pomemben vzvod za izboljšanje organizacijske kulture slovenskih domov za starejše. Njegov vpliv na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev je blizu srednje močnega in je statistično značilen.

Pri ne E-Qalin domovih so se sicer kot najvplivnejši dejavnik na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev izkazale Strateške usmeritve, ki se pri analizi PSPN v okviru pojma Razvojne usmeritve, kažejo pri nekaterih domovih kot prednost, pri drugih kot slabost »Stagnacija«, »čakanje na državo« so izjave, ki kažejo na prepoznane slabosti na področju Razvojnih usmeritev domov. Pri deskriptivni analizi organizacijske kulture podpodročje sicer ni prepoznano niti kot posebno dobro niti kot posebno slabo. Vsekakor glede na dosežene rezultate obstajajo možnosti za izboljšanje prisotnosti Razvojnih usmeritev v organizacijski kulturi domov.

Pri E-Qalin domovih se za najbolj vpliven dejavnik na Usmerjenost v uporabnika izkaže dejavnik Ciljev. Glede na to, da je pri sistemu kakovosti E-Qalin poudarjeno ciljno usmerjeno delovanje organizacije na vseh nivojih, spremljanje doseženega, evalvacija in ukrepanje, da so cilji doseženi, je rezultat pričakovan. Pri analizi PSPN so cilji v okviru pojma Razvojne usmeritve prepoznani pri nekaterih domovih kot prednost, pri drugih kot slabost. Pri deskriptivni analizi pa je pri E-Qalin domovih podpodročje Ciljev eno izmed najmočnejše prisotnih, kar potrjuje predhodno zapisano.

Pri vplivnosti dejavnikov organizacijske kulture na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev je drugačna od pričakovane, neznačilna povezava med Seznanjenostjo z vizijo in Usmerjenostjo v uresničevanje potreb stanovalcev na račun ne E-Qalin domov. Sklepamo, da zaposleni v ne E-Qalin domovih ne razumejo pojma vizije, vizije ne poznajo oz. vizije dom sploh nima, kar so prepoznane slabosti pri analizi PSPN. Tudi v E-Qalin domovih dejavnik nima signifikantnega vpliva, iz česar sklepamo, da zaposleni kljub uvedenemu sistemu kakovosti še premalo poznajo vizijo doma oz. je le-ta nejasna ali pa je sploh ni.

Prav tako nismo pričakovali neznačilne povezave med Opolnomočenjem zaposlenih in Usmerjenostjo v uresničevanje potreb stanovalcev in to tako pri E-Qalin kot pri ne E-Qalin domovih. Rezultat mogoče lahko pojasnimo z ugotovljeno neskladnostjo individualnih ciljev zaposlenih z organizacijskimi v slovenskih domovih. To pomeni, da decentralizirano odločanje, informiranost zaposlenih s

cilji doma še ne bosta nujno vplivala na Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev. Čeprav naj bi bila usmerjenost delovanja zaposlenih v potrebe uporabnikov temeljni cilj domov, le-ta ne more biti dosežen, če individualni cilji zaposlenih niso usklajena z organizacijskimi, če zaposleni ne čutijo odgovornosti za doseganje tega temeljnega cilja. In to je potrebno spremeniti.

Za spremembo organizacijske paradigme so potrebne spremembe osebnih paradigem zaposlenih. Ravno Ustvarjanje sprememb in Razvoj zmožnosti zaposlenih sta v naši raziskavi ugotovljena kot ključna dejavnika organizacijske kulture slovenskih domov za starejše, ki jima velja posvetiti še posebno pozornost, če želimo spremeniti paradigmo delovanja slovenskih domov za starejše v smeri večje naravnosti na uresničevanje potreb uporabnikov.

7.2. KONCEPTUALNI MODEL NOVE PARADIGME DELOVANJA DOMOV ZA STAREJŠE USMERJENE V POTREBE UPORABNIKOV

Na podlagi zapisanih teoretičnih izhodišč in ugotovitev empirične raziskave v nadaljevanju ugotavljamo možnosti izboljšanja delovanja slovenskih domov za starejše v smeri večje usmerjenosti v potrebe uporabnikov. V ta namen smo oblikovali lasten konceptualni model nove paradigme delovanja domov za starejše, usmerjene v potrebe uporabnikov, ki ga prikazujemo na Sliki 21.

Model ima simbolično obliko puščice usmerjene navzgor in hkrati hiše, sestavljene iz več gradnikov. Puščica navzgor pomeni razvojno usmerjenost domov. Hiša pa predstavlja domačnost, ki naj bi jo nudili domovi svojim stanovalcem. Model puščica-hiša sestavlja petnajst temeljnih gradnikov, ki so potrebni za delovanje slovenskih domov za starejše, usmerjene v uresničevanje potreb uporabnikov.

Streha modela nove paradigme delovanja domov za starejše so **potrebe uporabnikov**. V prepoznavanje in podporo pri uresničevanju teh prepoznanih potreb stanovalcev je potrebno usmeriti delovanje slovenskih domov. Osredotočiti se je potrebno na vse tri skupine človeških potreb »**ljubiti, biti in imeti**« (Allardt, 1973, 77) ter pri tem upoštevati **gerontološko teorijo kontinuitete** (Atchley, 1999).

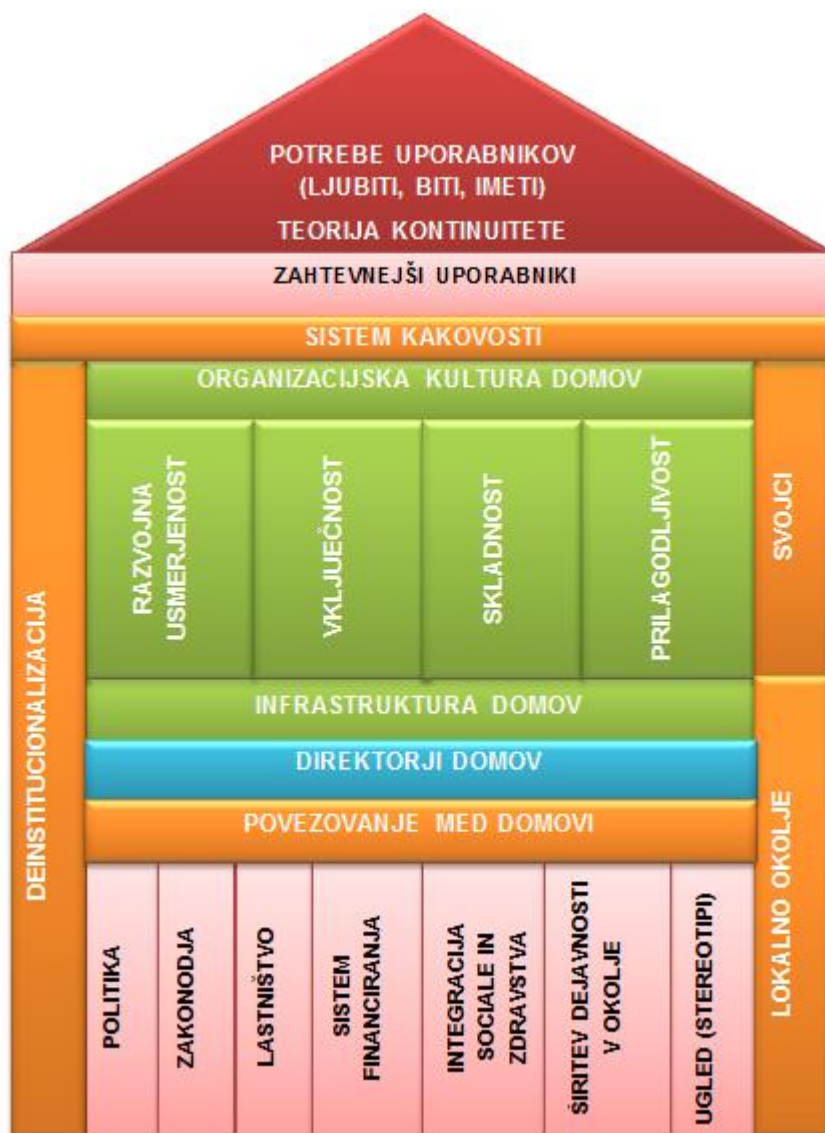
Zavedati se je potrebno nastalih sprememb v okolju, v pričakovanjih in **zahtevnosti uporabnikov** domov za starejše, tako zaradi menjave generacije veteranov z generacijo otrok blaginje, kot zaradi povečevanja števila dementnih in ostalih obolelih stanovalcev, ki potrebujejo zahtevnejšo zdravstveno oskrbo. »Sumarne ocene zadovoljstva v trendu nakazujejo večanje razkoraka med pričakovanji in zadovoljstvom, kar nakazuje na vse bolj zahtevne uporabnike storitev v domovih za starejše na eni strani in vse nižje zadovoljstvo na drugi strani ...« (Skupina Fabrika, 2013, 7).

Središče »hiše«, modela nove paradigme delovanja domov, usmerjene v potrebe uporabnikov, je **organizacijska kultura** doma, ki temelji na **razvojni usmerjenosti, vključenosti, skladnosti in prilagodljivosti** zaposlenih. Vsi štirje elementi pozitivno vplivajo na **usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov**, kar smo dokazali in obrazložili v kvantitativnem delu naše raziskave.

Organizacijska kultura je edini izmed štirih transformacijskih elementov Burke-Litwinovega modela (Burke, 2011, 214), na katerega imajo direktorji v slovenskih

domovih večji vpliv kot država. Na samo okolje delovanja slovenskih domov za starejše, njihovo poslanstvo in voditeljstvo, namreč v večji meri vpliva država s svojo politiko in zakonodajo, ki po ugotovitvah naše kvalitativne raziskave preveč omejuje avtonomijo direktorjev domov. Le-ti tako ne morejo avtonomno opravljati voditeljske vloge v pravem pomenu besede.

Slika 21: Konceptualni model nove paradigme delovanja domov za starejše usmerjene v potrebe uporabnikov



Vir: Lastna raziskava.

S kvalitativno raziskavo smo sicer ugotovili, da **proaktivni direktorji** domov za starejše tudi znotraj obstoječega sistema politike in zakonodaje, ki naj jim ne bi omogočal zadostne avtonomije, znajo poiskati poti za delovanje doma, ki je bolj usmerjeno v potrebe uporabnikov. Ti direktorji gradijo na organizacijski kulturi, ki temelji na štirih stebrih: razvojni naravnosti, vključenosti, skladnosti in prilagodljivosti. Ugotovili smo, da je pomembno, da direktorji gradijo dobre medosebne odnose, ustvarjajo močne psihološke pogodbe z zaposlenimi, pokažejo vsakemu zaposlenemu, ki pripomore k večji usmerjenosti doma v uresničevanje potreb uporabnikov, da cenijo njegov trud. Potrebno je usklajevati

individualne vrednote, pričakovanja vseh zaposlenih z organizacijskimi, kar se lahko naredi le z dogovori vodstva in zaposlenih, periodičnim preverjanjem le-teh (letni razvojni pogovori vodstva z zaposlenimi). Povečati je potrebno vlaganje v znanje zaposlenih, ki se zadnja leta kritično znižuje⁵¹, saj je ravno področje Razvoja zmožnosti zaposlenih v naši raziskavi, poleg Ustvarjanja sprememb, ugotovljeno kot ključni vzvod v slovenskih domovih za starejše, ki se mu velja posvetiti, če želimo spremeniti paradigmo delovanja slovenskih domov za starejše v smeri večje naravnosti na uresničevanje potreb uporabnikov.

Simbolično lahko **štiri stebre, dimenzije organizacijske kulture** (razvojna usmerjenost, vključenost, skladnost in prilagodljivost) povežemo s poimenovanjem **četrte** generacije domov, ki je v prvi vrsti usmerjena v celovito uresničevanje individualnih potreb uporabnikov in omogočanje ohranjanja čim večje kontinuitete njihovega življenja, tudi po preselitvi v institucijo. Temelji na življenju in delu organiziranem v manjših gospodinskih skupinah, s stalno referenčno osebo, ki daje poudarek holistični obravnavi starejšega človeka in normalizaciji življenja. Oskrba za človeka in z njim. Stanovalec je subjekt v odnosu. Po svojih zmožnostih se vključuje v odločanje, v vsakodnevna gospodinska opravila in skrb zase glede na zmožnosti (Vihma, 2013, 41).

Za koncept domov četrte generacije pa je potrebno prilagoditi **infrastrukturo domov za starejše**. Proaktivni direktorji v Sloveniji so jo tudi v starejših, nefunkcionalno grajenih domovih, že začeli spreminjati. Večposteljne sobe nadomeščajo z eno in dvoposteljnimi sobami⁵², ki so medsebojno povezane v manjše gospodinske skupine s skupnim dnevno-kuhinjskim prostorom. S tem se življenje v domu približuje življenju v večji družini. V primeru gradnje novih domov je pomembno upoštevati potrebe uporabnikov že takoj pri idejnih zasnovah arhitekture domov⁵³.

Ključno za kakovostno življenje starejših v domovih je čim boljše vključevanje **svojcev** v življenje in delo v domu. Rissanen (2013, 29) ugotavlja, da je za kakovostno življenje stanovalcev doma za starejše zelo pomembno, da jih redno obiskujejo svojci. Nillson poudarja (2006, 7), da imajo največji vpliv na zadovoljstvo starejših njihovi odnosi z družinskimi člani. Le 12 % zadovoljstva starejših lahko pojasnimo z njihovo vključenostjo v različne prostočasne aktivnosti v domu. Naloga vodstva domov za starejše je torej ustvarjati okolje, ki bo privlačno za svojce. Pomembni so urejeni prostori za zasebna srečanja s sorodniki, urejene zunanje površine v naravi, igrišča za otroke (vnuke, pravnuke), igralni kotički in prostori za različna zasebna praznovanja starejših s svojci. Prav tako je

⁵¹ Vlaganje v izobraževanje in dodatno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v domovih se je zadnjih 5 letih znižalo iz 218 EUR na zaposlenega na 133 EUR. To je zaskrbljujoče, saj se domovi ravno ta čas soočajo »z največjo potrebo po spremenjenih metodah dela, novih konceptih izvajanja dejavnosti in nujnostjo spremembe celotne organizacijske dejavnosti« (Skupnosti socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 12).

⁵² To je tudi zahteva zakonodaje, Pravilnika o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (2010), ki je v času recesije v Sloveniji, zaradi obstoječega sistema financiranja domov težko uresničljiva, saj marsikateri uporabnik in njegovi svojci nimajo denarja niti za cenejše večposteljne sobe.

⁵³ Hujala s soavtorju ugotavlja (2013, 6–9), da je v domu za starejše potrebno upoštevati vse vidike, ki vplivajo na dobro počutje, izpolnjevanje vseh treh skupin človeških potreb: »ljubiti, biti in imeti«. Starejše bi morali vključevati že pri načrtovanju arhitekture domov, izbiri lokacije, pa tudi kasneje v vse faze načrtovanja življenja, bivanja in delovanja domov.

pomembno, da v domu ni neprijetnega vonja (po urinu, blatu ...). Protokoli v domu in zakonodaja naj bi dopuščala vključevanje svojcev kot neprofesionalnih delavcev v proces oskrbe. Mogoče bi lahko v primeru večje pomoči svojcev razmislili o znižanju cene oskrbnega dne za uporabnike, pri katerih so svojci bolj vključeni.

Pomembno je, da se domovi proaktivno povezujejo z **lokalnim okoljem**, in sicer tako z občinami kot tudi z različnimi neprofitnimi in profitnimi, vladnimi in nevladnimi organizacijami. Vpetost v lokalno okolje je ključna za odpravljanje stereotipov o domovih za starejše kot totalnih institucijah (Goffman, 1968, 11), ki so izolirane od okolja, pa tudi z vidika možnosti pridobivanja dodatnih finančnih sredstev. V empirični raziskavi smo ugotovili, da so se nekateri slovenski domovi že dobro povezali z lokalnim okoljem, vanje prihajajo okoliški prebivalci na kavico, kosilo, imajo veliko prostovoljcev, postajajo lokalni izobraževalni in gerontološki centri, v katerih je zbrano veliko znanja in prakse za oskrbo starejših v lokalnem okolju. In to že prepoznavajo kot prednosti v svojem delovanju.

S strani zaposlenih in direktorjev v naši kvalitativni raziskavi so bile kot prednosti in nadaljnje priložnosti za slovenske domove prepoznane **širitve dejavnosti domov v oskrbo v skupnosti** s pomočjo na domu ali pa le s posameznimi storitvami prehrane, fizioterapije, izobraževanja ...

Direktorji so prepoznali, da bi bilo za nadaljnji razvoj slovenskih domov pomembno boljše medsebojno **povezovanje in sodelovanje domov**. Z enotnostjo bi lahko odločneje vplivali na nujno potrebne sistemske spremembe, ki so v raziskavi izpostavljene kot ena glavnih nevarnosti iz okolja za prihodnje delovanje domov.

Pri vseh sistemskih spremembah pa odločilno vlogo odigra **politika**, ki predstavlja enega izmed temeljnih gradnikov naše »hiše« konceptualnega modela nove paradigme delovanja domov, usmerjene v potrebe uporabnikov. Slovenska politika vpliva na imenovanja direktorjev v javnih domovih preko svetov zavodov in potrebnega soglasja pristojnega ministrstva za imenovanje direktorja ter tako »kroji« usodo večine slovenskih domov.

Država ni dober **lastnik**, prav tako ni ustreznih kriterijev za podelitev koncesij, ki bi zagotavljali uspešno, razvojno, neprofitno, v prvi vrsti na uporabnika naravnano delovanje domov za starejše.⁵⁴

Politika je ključna tudi za vse potrebne spremembe **zakonodaje**. Nova Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020⁵⁵ je sicer razvojno naravnana in usmerjena v potrebe uporabnikov. A kaj ko je to le papir, ki ga je za

⁵⁴ Imperl opozarja (2014, 3–5) na nejasno pozicioniranost države do domov. Ustanovitelj javnih domov je država, ki je hkrati upravni organ izvršne veje oblasti, ki odreja normativna pravila delovanja na področju socialnega varstva. Država opredeljuje strateške usmeritve razvoja domov in hkrati izvaja njihov nadzor. To je v nasprotju z vlogo ustanovitelja, ki bi moral skupaj z domovi skrbeti za uresničevanje razvojnih ciljev. Ustanovitelj bi moral biti nekdo, ki izvaja partnersko funkcijo domu za starejše. Problematična je bila in je še vedno zakonska nejasnost kdo je lahko koncesionar, ustanovitelj doma za starejše. Po nemških zakonih je to lahko le pet nevladnih organizacij, ki so bile v osnovi ustanovljene za izvajanje socialnih programov. V Sloveniji so med današnjimi koncesionarji domov v večini profitne organizacije, ki v ospredje ne postavljajo javnega dobrega. Problematično je tudi to, da se je večina koncesionarjev za izgradnjo novih domov za starejše zadolžila. Odplačilo kreditov je sedaj vračunano v ceno oskrbnin. Zato so koncesijski domovi v Sloveniji praviloma dražji od javnih. Cena slovenskega doma za starejše tako ne odraža kakovosti oskrbe v njem, ampak predvsem novost stavbe oz. zadolženost ustanovitelja.

⁵⁵ Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (2013).

dejansko kakovostnejše staranje v domovih potrebno spremeniti tudi v dejanja. Konkretno bi bilo potrebno spremeniti zakone, ki bi v ospredje postavili potrebe uporabnikov in domovom omogočili in hkrati zahtevali od njih fleksibilnejše delovanje, s ciljem kakovostnejšega življenja starejših v domovih. V raziskavi smo ugotovili, da so zlasti pereča področja neustreznih kadrovskih normativov in nestimulativnega plačnega sistema javnih uslužbencev, med katere uvrščamo tudi zaposlene v domovih za starejše. Poleg tega smo ugotovili, da za delovanje slovenskih domov za starejše obstajajo strogi tehnični predpisi⁵⁶, ki se nanašajo na področje uresničevanja človeških potreb »imeti«, medtem ko za področji uresničevanja človeških potreb »ljubiti in biti«, ki so po ugotovitvah naše raziskave⁵⁷ celo pomembnejša od »imeti«, ni podobnih predpisov. V Sloveniji obstajajo sicer Etični kodeksi za različne stroke zaposlenih (zdravstvo, sociala) in skupni za javne uslužbence, a se na podlagi ugotovitev naše raziskave postavlja pod vprašaj njihovo upoštevanje v praksi delovanja domov. Poleg tega ne obstaja skupni Etični kodeks za vse zaposlene v vseh slovenskih domovih, ki bi zaposlene zavezoval k etičnemu in na vse tri skupine človeških potreb (ljubiti-biti-imeti) usmerjenem delovanju.

Integracija sociale in zdravstva je eden ključnih vzvodov za večjo usmerjenost delovanja domov v potrebe uporabnikov. V naši raziskavi smo ugotovili problematiko ločenosti in nezadostnega interdisciplinarnega sodelovanja različnih strok zaposlenih, predvsem zdravstvenih in socialnih, pa tudi profilov iz osnovne oskrbe. Za celovito, holistično oskrbo starejših kot subjektov je pomembno združevanje različnih strok, profilov zaposlenih, ki nudijo vsakdanjo, neposredno oskrbo starejših, v univerzalen profil referenčne, stalne osebe v gospodinjstvi skupini stanovalcev. Za to pa je potrebna sistemska združitev zdravstva in sociale, ki se nanaša tudi na sistem financiranja posamezne dejavnosti. Ramovš s soavtorji ugotavlja (2013, 322), da bi bila v Sloveniji nujna sistemska enotnost, neločljiva povezanost zdravstvenega in socialnega sistema. Ključna ugotovitev evropskih držav je, da javna mreža na tem področju uspešno deluje le, če sta zdravstvena nega in socialna oskrba združeni v celovit sistem. Pri nas na Zakon o dolgotrajni oskrbi čakamo že skoraj deset let. Zdravstveni in socialni sistem v Sloveniji delujeta izrazito sistemsko ločeno. Vsak sistem teži k čim večji neodvisnosti, samostojnosti in to tako pri političnih resorjih, strokovnih zdravstvenih in socialnih ustanovah, kakor tudi pri zaposlenih obeh strok znotraj ene ustanove. Ena najbolj problematičnih je ravno dom za starejše, saj so umetno ustvarjene meje med podsistemi znotraj sistema. S tem pa se otežuje kakovostna, holistična, človeška obravnava z in za uporabnike, ki bi omogočala individualno uresničevanje človeških potreb v vseh treh skupinah, »ljubiti, biti in imeti«.

Spremeniti je torej potrebno obstoječi **sistem financiranja domov** (integracija financiranja sociale in zdravstva ter izključitev svojcev iz sistema financiranja), saj obstoječ sistem financiranja zmanjšujejo možnost kakovostne, holistične oskrbe

⁵⁶ Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev (2006).

⁵⁷ Na zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku za zaposlene v naši raziskavi: »Česa si sami najbolj želite, ko boste stari in odvisni od pomoči drugih ljudi?« je večina zaposlenih (90 od 349) odgovorila, da si želi prijaznih oskrbovalcev. Sicer je kar 185 zaposlenih izpostavljalo želje iz skupine »ljubiti« (prijaznost, dobri odnosi oskrbovalcev do njih), 83 »biti« (možnost soodločanja, ohranitev občutka lastne vrednosti i...) in le 81 »imeti« (mir, zasebnost, varstnost, strokovnost, nega, hrana ...). Naloga vodstva in zaposlenih v domovih za starejše je ugotoviti, kako bolje zadostiti uporabnikom na področju človeških potreb »ljubiti« in »biti«.

starejših na eni strani in ogrožaj stabilno finančno poslovanje domov za starejše na drugi strani⁵⁸. Ugotovili smo, da je sistem financiranja storitev domov za starejše zelo pomemben za njihov nadaljnji obstoj, razvoj in posledično kakovostno staranje, dostojno življenje stanovalcev v njih.

Pomembno za slovenske domove za starejše pa je tudi to, da s svojim, na uporabnika naravnanim delovanjem, kontinuirano pridobivajo na **ugledu**, spreminjajo ugotovljene stereotipe o domovih za starejše kot totalnih institucijah, hiralnicah, kraju konca življenja ... Za to pa je potrebno dobro sodelovanje z mediji, da objavljajo pozitivne zgodbe o življenju v domovih za starejše in pomagajo graditi boljšo družbeno konstrukcijo, podobo domov za starejše v slovenski javnosti.

Pomembno je ustrezno razumevanje **deinstitucionalizacije** tako s strani politike, medijev, predvsem pa direktorjev in zaposlenih v domovih. Milošević-Arnoldova (2005, 30–31) piše, da deinstitucionalizacije ne smemo razumeti kot proces zapiranja institucij in njihovo popolno nadomeščanje z različnimi programi oskrbe v skupnosti. Deinstitucionalizacijo domov za starejše je potrebno razumeti predvsem kot odpiranje domov navzven in delovanje po sodobnih modelih, kjer gre za holistično razumevanje človeka, uporabnika kot subjekta v oskrbi. Starejšemu človeku se omogoča, da tudi pri bivanju v instituciji uresničuje vse tri skupine človeških potreb »ljubiti-biti-imeti«.

Deinstitucionalizacija je povezana tudi z **uvedbo sistemov kakovosti** v domove za starejše, ki v ospredje postavljajo aktivno vlogo uporabnikov storitev in stalno izboljševanje kakovosti storitev zaposlenih z in za uporabnike (EEG, 2012, 69, 154). Sistem kakovosti E-Qalin je lahko kot orodje v pomoč pri stalnih izboljšavah v organizaciji v dobro uporabnikov, zaposlenih in ostalih interesnih skupin doma. V naši raziskavi smo ugotovili, da so domovi, ki so že uvedli mednarodni sistem kakovosti E-Qalin, bolj naravnani na uresničevanje potreb uporabnikov kot tisti, ki sistema kakovosti nimajo. S prepoznavanjem prednosti in slabosti delovanja slovenskih domov, priložnosti in nevarnosti v njihovem okolju ter ustreznim načrtovanjem in predvsem delovanjem, lahko domovi zmanjšajo slabosti oz. le-te spremenijo v svoje prednosti. Izkoristijo lahko priložnosti v okolju in se izognejo nevarnostim. Slovenska politika, zakonodaja, obstoječi sistem financiranja, lastništvo domov so »cokle« in določena ovira pri hitrejšem razvoju domov, vendar smo z našo raziskavo ugotovili, da proaktivni direktorji slovenskih domov iščejo in najdejo poti za kakovostno, v uporabnika usmerjeno delovanje domov.

Glede na to, da naj bi domovi opravljali funkcijo javnega dobrega in pomagali sistemsko ohranjati dobro slovensko družbo, pa je potrebno njihovo kakovostno, v potrebe uporabnikov usmerjeno delovanje tudi sistemsko podpreti.

Na podlagi naše raziskave smo ugotovili, da trenutno obstajajo (pre)velike razlike v kakovosti delovanja slovenskih domov, saj je le-ta odvisna samo od notranjih dejavnikov v posameznem domu in ni sistemsko ustrezno usmerjana, nadzorovana. Poleg proaktivnih direktorjev in zaposlenih, razvojno naravnane, vključujoče, prilagodljive in skladne organizacijske kulture v domovih, so za

⁵⁸ V Nemčiji so v večini ukinili sofinanciranje svojcev storitev institucionalnega varstva in povečali državno socialno pomoč, da se izognejo finančnim zlorabam svojcev. Enoposteljna soba je dosegljiva vsakemu. Približno 20 % prejemkov od pokojnine, premoženja, ostane uporabniku, drugo plača, do višine določenega lastnega prispevka, instituciji. Kolikor mu manjka, doplača država iz socialne pomoči (Imperl, 2014, 4).

spremembo paradigme delovanja slovenskih domov za starejše, ki bo bolj usmerjena v potrebe uporabnikov, nujne sistemske spremembe zakonodaje.

8 ZAKLJUČEK

Slovenski domovi so danes na razpotju. Zaradi sprememb v okolju in slabosti v svojem delovanju potrebujejo premik v paradigmi delovanja, v smeri večjega uresničevanja potreb starejših. Veliko volje in vztrajnosti bo potrebno, da se preseže dolgoletna institucionalna paradigma delovanja slovenskih domov za starejše. V središču vsake institucije, ki skrbi za javno dobro, ohranjanje in razvoj dobre družbe, bi moral biti človek. A središče slovenskih institucij so vse prevečkrat birokracija, disciplina in nadzor, s katerimi se uresničuje temeljni cilj institucije – njen obstoj. Izpolnjevanje potreb uporabnikov je v senci drugih elementov. Da bi se to spremenilo, so potrebne tako sistemske spremembe kot tudi spremembe paradigem delovanja posameznih družbenih institucij, kakršna je tudi dom za starejše, in spremembe osebnih paradigem vseh zaposlenih v njih.

Slovenski domovi za starejše se v zadnjem desetletju niso odzivali na spremembe v okolju, potrebe starejših, ampak je večina »obstala na mestu«. Večina domov je »čakala« na pobude, razvojne koncepte države, ki jih ni in ni bilo. Slovenska država je namreč na področju uvajanja modernejše, kakovostnejše, v potrebe uporabnikov usmerjene oskrbe starejših, zastala že pred desetletjem (Imperl, 2014, 2–6).

Tako se danes domovi srečujejo s številnimi nevarnostmi, ki ogrožajo njihov obstoj in nadaljnji razvoj: toga in zastarela zakonodaja, neustrezen sistem financiranja, nepovezanost področij zdravstva in sociale, premajhna avtonomija za vodenje domov, politično kadrovanje članov svetov zavodov in direktorjev, negativna družbena konstrukcija o delovanju slovenskih domov, težnje po deinstitutionalizaciji in že nekaj let trajajoča recesija v Sloveniji so le nekatere izmed njih, ki smo jih ugotovili v naši raziskavi. Poleg tega prihajajoča generacija starejših »otrok blaginje«, ki že postaja del uporabnikov domov za starejše, pričakuje bolj individualno in holistično oskrbo, ki bo omogočala uresničevati vse tri skupine človeških potreb »ljubiti-biti-imeti«.

Ugotovili smo, da imajo slovenski domovi prednosti na področju uresničevanja človeških potreb v skupini »imeti« (bivalni standard, zdravstvena nega, varnost, prehrana, higiena, ...). Uresničevanje psihosocialnih potreb v skupinah »ljubiti in biti« pa je njihova slabost, tako kot so to že ugotovili dosedanji raziskovalci slovenskih domov (Ramovš 2003; Mali 2008; Bračič 2011; Imperl 2012).

Na podlagi literature in naše kvalitativne raziskave smo ugotovili, da so za spremembo paradigme delovanja slovenskih domov za starejše v potrebe uporabnikov ključne naslednje sistemske spremembe:

- sprememba sistema financiranja, ki naj bi izhajal iz zavarovanj za dolgotrajno oskrbo in prejemkov starejših in ne bi več vključeval svojcev. S tem bi starejšim omogočili možnost izbire in preprečili reševanje socialnih stisk mlajših na plečih starejših.
- Integracija zdravstvenega in socialnega sistema, ki bi postavila sistemske temelje holistični obravnavi uporabnikov domov za starejše.

- Sprememba kadrovskih normativov v smeri njihove prilagoditve dejanskim potrebam uporabnikov in zmanjšanja števila ozko funkcijsko opredeljenih delovnih mest. Potrebujejo se profili zaposlenih, ki zagotavljajo celovito, človeško oskrbo uporabnikov (integrirana sociala, zdravstvo in osnovna oskrba) in uporabnike podpirajo pri uresničevanju vseh treh človeških skupin potreb »ljubiti, biti in imeti«, s poudarkom na »ljubiti« in »biti« (stalne referenčne osebe).
- Sprememba zakonodaje na področju zaposlovanja, odpuščanja in plačnega sistema. Uvesti bi bilo potrebno variabilen del plače za vse zaposlene v domovih, vključujoč direktorje. Direktor bi moral imeti možnost finančnih stimulacij in destimulacij za zaposlene. Prav tako bi bilo potrebno poenostaviti zakonodajo na področju odpuščanja kadrov, ki se ne prilagodijo novi paradigmi delovanja domov. Tudi na področju zaposlovanja bi morali imeti direktorji več avtonomije in na to področje ne bi smeli posegati z raznimi interventnimi zakoni, ki prepovedujejo oz. celo zahtevajo znižanje števila zaposlenih ob povečanih potrebah uporabnikov.
- Aktivnejša vloga lastnikov, ki naj bi postavljali osnovne strateške usmeritve domov za starejše in jih v partnerstvu z direktorji dosegali, za uresničevanje temeljnega poslanstva domov za starejše, ki se nanaša na nadomeščanje doma starejšim, omogočanje kontinuitete življenja in kakovostnega staranja.
- Da bi poleg ozko opredeljenih tehničnih normativov obstajali tudi kakovostni, ki bi se periodično preverjali. Pri tem si država lahko pomaga z že vpeljanim sistemom kakovosti E-Qalin, ki z enotnim spremljanjem procesov in rezultatov delovanja domov omogoča medsebojno primerjavo med domovi. Tako kot je urejena standardizacija kakovosti hotelov, bi lahko država podeljevala »zvezdice« za kakovost domovom za starejše, ter jih s tem spodbudila h kakovostnejšem delovanju in hkrati preverjala, ali delujejo v dobro uporabnikov ali le vzdržujejo svoje institucije.

Ključni za spremembo paradigme v praksi delovanja slovenskih domov za starejše pa so ne glede na sistem proaktivni, kompetentni in vztrajni direktorji, ki gradijo na k uporabniku usmerjeni organizacijski kulturi. Organizacijska kultura predstavlja »srce« paradigme delovanja domov za starejše. Rissanen (2013, 26) ugotavlja, da so vpeljave sodobnih konceptov delovanja domov, ki se bolj približajo »pravemu domu«, potrebam uporabnikov, predvsem v domeni direktorjev, zaposlenih in skupaj zgrajene organizacijske kulture v domu.

Tudi v naši raziskavi smo ugotovili, da organizacijska kultura s svojimi značilnostmi vpliva na usmerjenost doma v uresničevanje potreb uporabnikov. Strateške usmeritve, cilji, upoštevanje vizije, timska usmerjenost, razvojne zmožnosti, osrednje vrednote, strinjanje, koordinacija in integracija, ustvarjanje sprememb in organizacijsko učenje, statistično značilno pozitivno vplivajo na usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev.

Poleg tega smo v kvalitativni in kvantitativni raziskavi dokazali, da med domovi glede na vključenost v sistem kakovosti E-Qalin obstajajo razlike v značilnostih organizacijske kulture in usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov. V kvalitativni raziskavi smo ugotovili, da domovi, ki niso vključeni v E-Qalin, nimajo nobene prednosti v primerjavi z domovi, vključenimi v E-Qalin. Elementov, ki bi za obe skupini domov predstavljali bodisi pozitivne bodisi negativne dejavnike, je

manj kot polovica. Pri več kot polovici elementov organizacijske kulture pa se izkaže, da so v večji meri prisotni v domovih, ki so vključeni v E-Qalin. Rezultati o boljši organizacijski kulturi, prednostih v E-Qalin domovih v primerjavi z ne E-Qalin so skladni tudi s številom prednosti in slabosti, ki so jih navedli zaposleni pri izpolnjevanju tretjega sklopa anketnih vprašalnikov. Zaposleni iz E-Qalin domov so navedli 231 prednosti in 79 slabosti njihovih domov, zaposleni iz ne E-Qalin domov, 151 prednosti in 112 slabosti, iz česar prav tako lahko sklepamo na več prednosti in manj slabosti delovanja v E-Qalin domovih v primerjavi z ne E-Qalin domovi.

V kvantitativni raziskavi smo ugotovili, da imajo E-Qalin domovi statistično značilno boljšo organizacijsko kulturo za uresničevanje potreb uporabnikov. Večina dejavnikov organizacijske kulture, ki smo jih preverjali, je pogojena z vključenostjo v sistem kakovosti E-Qalin. Postavlja se nam vprašanje, ali sistem kakovosti E-Qalin pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo ali pa se za sistem kakovosti E-Qalin odločajo le tisti, ki so že prej delali na dejavnikih organizacijske kulture in so zaradi tega rezultati pri njih boljši. Na to raziskovalno vprašanje bi lahko odgovorili le z longitudinalno študijo, pri kateri bi ugotavljali značilnosti organizacijske kulture domov pred vstopom v sistem kakovosti E-Qalin in potem po končanem triletnem ciklu samoocenjevanj in izboljšav oz. po pridobljenem certifikatu kakovosti E-Qalin. To je možnost nadaljnjega raziskovanja na tem področju.

V kvantitativni raziskavi smo ugotovili, da tista področja organizacijske kulture, ki se pri eni skupini domov izkažejo kot bolj problematična, veljajo kot problematična tudi pri drugi skupini domov in obratno – tista področja, ki se kažejo kot pozitivna pri eni skupini domov, se kažejo kot pozitivna tudi pri drugi skupini. To kaže na vsebinsko veljavo rezultatov raziskave.

Kot izrazito negativna podpodročja v organizacijski kulturi slovenskih domov za starejše so se v kvalitativnem in kvantitativnem delu raziskave izkazala Razvoj zmožnosti zaposlenih, Ustvarjanje sprememb, pa tudi Strinjanje.

Za E-Qalin in ne E-Qalin domove velja, da če bi želeli v njih izboljšati Usmerjenost v uresničevanje potreb uporabnikov, bi se bilo smiselno osredotočiti najprej na dejavnik Ustvarjanje sprememb. Izkaže se kot drugi najbolj vpliven gledano E-Qalin in ne E-Qalin domove skupaj ter hkrati kot prepoznana slabost slovenskih domov pri kvalitativni analizi PSPN. Izjave »prepočasno odzivanje«, »težko sprejemanje sprememb zaposlenih« kaže slabosti v dejavniku Ustvarjanje sprememb. Poleg tega se pri deskriptivni analizi organizacijske kulture ravno podpodročje Ustvarjanje sprememb izkaže kot drugo najslabše ocenjeno, takoj za Razvojem zmožnosti. Zato dejavnik Ustvarjanja sprememb smatramo kot enega ključnih vzvodov za večjo usmerjenost domov v potrebe uporabnikov.

Glede na to, da je pri deskriptivni analizi organizacijske kulture najslabše ocenjen dejavnik Razvoj zmožnosti in da je pri analizi PSPN Vključenost, katere del je Razvoj zmožnosti, omenjena izključno kot slabost slovenskih domov, dejavnik Razvoj zmožnosti zaposlenih prav tako izpostavljamo kot pomemben vzvod za izboljšanje organizacijske kulture slovenskih domov za starejše. Njegov vpliv na Usmerjenost v uresničevanje potreb stanovalcev je blizu srednje močnega in je statistično značilen.

Zato je pomembno, da se stalno vlaga v znanje zaposlenih in s tem dosega njihove večje zmožnosti, kompetence. Problematično je, da se je vlaganje v izobraževanje in dodatno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v slovenskih

domovih za starejše v zadnjih 5 letih znižalo za skoraj 40 %. In to ravno v času, ko so se domovi začeli srečevati »z največjo potrebo po spremenjenih metodah dela, novih konceptih izvajanja dejavnosti in nujnostjo spremembe celotne organizacijske dejavnosti« (Skupnosti socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 12). Brez stalnega razvoja zmožnosti zaposlenih le-ti ne morejo »opustiti vloge kolesca v dobro namazanem poslovnem stroju in prevzeti vloge aktivnega udeleženca v krmiljenju tega stroja« (Ovsenik in Ambrož, 2009, 10). To pa je eden izmed temeljev humane paradigme organizacije, ki jo za svoj nadaljnji razvoj potrebujejo tudi slovenski domovi za starejše.

Na podlagi naše raziskave smo ugotovili, da bi bile za večjo usmerjenost delovanja slovenskih domov za starejše v potrebe uporabnikov, poleg razvoja zmožnosti zaposlenih, vlaganja v izobraževanje, ustvarjanja sprememb, potrebne še sledeče notranje spremembe:

- uskladitev individualnih pričakovanj, vrednot zaposlenih z organizacijskimi. Direktorji bi potrebovali močne psihološke pogodbe z vsemi zaposlenimi. Doseči bi bilo potrebno kolektivno in individualno strinjanje zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami doma za starejše.
- Vse zaposlene bi bilo smotno vključiti v procese načrtovanja, izvajanja in spremljanja rezultatov lastnega in organizacijskega delovanja. Letni razvojni pogovori vodstva z zaposlenimi so lahko učinkovito orodje pri tem. Vsi zaposleni bi morali prevzeti odgovornost za doseganje dogovorjenih ciljev.
- Stalno bi bilo potrebno delati na dobrih medosebnih odnosih in dobri komunikaciji.
- Prijaznost je bila v naši raziskavi izpostavljena kot najpomembnejši vidik oskrbe starejših⁵⁹. Ključna naloga lastnikov, vodstva in zaposlenih v slovenskih domovih za starejše je ugotoviti, kako bolje zadostiti potrebam starejših iz skupin potreb »ljubiti« in »biti« pri oskrbi v instituciji, da ta postane bolj človeška.
- Okrepiti je potrebno interdisciplinarno sodelovanje med zaposlenimi v domovih. Ugotovili smo, da je v ta namen dobro imeti skupne dnevne raporte vseh zaposlenih v domu z vodstvom in ne ločene med posameznimi profili, enotami. V E-Qalin domovih interdisciplinarno sodelovanje izboljšujejo skupine za kakovost, ki jih sestavljajo različni profili, stroke zaposlenih, ki skupaj izboljšujejo procese in rezultate delovanja doma.
- Za večji vtis domačnosti v domu so se kot dobre izkazale neformalne delovne obleke. Pisane majice, na podlagi katerih se ne loči posameznih profilov zaposlenih, so nam zmanjšale občutek institucionalnosti v domu. Prav tako so k temu prispevali estetsko urejeni prostori s slikami, fotografijami, dekoracijami, ki dajejo občutek domačnosti.
- Dobro bi bilo okrepiti sodelovanje s svojci na različne načine, saj je prisotnost svojcev v domu zelo pomembna za kakovostno življenje stanovalcev. Naloga vodstva je ustvarjati domsko okolje, ki bo privlačno za svojce. Pomembni so urejeni prostori za zasebna srečanja, urejene zunanje površine v naravi, igrišča za otroke (vnuke, pravnike), igralni kotički in

⁵⁹ Na zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku za zaposlene v naši raziskavi: »Česa si sami najbolj želite, ko boste stari in odisni od pomoči drugih ljudi?« je večina zaposlenih (90 od 349) odgovorila, da si želi prijaznosti. Sicer je kar 185 zaposlenih izpostavljalo želje iz skupine »ljubiti« (prijaznost, dobri odnosi oskrbovalcev do njih), 83 »biti« (možnost soodločanja, ohranitev občutka lastne vrednosti ...) in le 81 »imeti« (mir, zasebnost, varnost, strokovnost, nega, hrana ...).

prostori za različna zasebna praznovanja starejših s svojci. Prav tako je pomembno, da v domu ne smrdi (urin, blato ...). Protokoli v domu in zakonodaja naj bi dopuščala vključevanje svojcev kot neprofesionalnih delavcev v proces oskrbe. Mogoče bi lahko celo razmislili o znižanju cene oskrbnega dne za uporabnike, pri katerih so svojci bolj vključeni v nego in oskrbo v domu.

- Manj pozornosti bi lahko namenili skupinskim prostočasnim aktivnostim, saj le-te po raziskavah le malo prispevajo k zadovoljstvu stanovalcem. Nillson poudarja (2006, 7), da le 12 % zadovoljstva starejših lahko pojasnimo z njihovo vključenostjo v različne prostočasne aktivnosti v domu. Poleg tega smo v naši raziskavi ugotovili, da zaposleni kot slabost navajajo preveliko obremenjenost s temi dodatnimi prostočasnimi aktivnostmi v domu.
- V vsakem domu naj bi zaposleni poznali biografijo svojih stanovalcev in jim zagotovili čim večjo kontinuiteto njihovega življenja tudi po preselitvi v institucijo. To pa je mogoče le z individualno obravnavo, za katero pa običajno danes v domovih primanjkuje časa, ker se le-ta usmerja v delo, ki nima dodane vrednosti za uporabnike.
- Obsežna institucionalna pravila v domu omejujejo svobodno in bolj neodvisno življenje stanovalcev. Po ugotovitvah Starčeve (2013a, 420) pa je ravno potreba po neodvisnosti ena tistih, ki največ pridobi na pomenu v starosti v primerjavi z življenjem v mladosti. Zato je potrebno v domovih za starejše začeti vzpostavljati okolje, ki bo zagotavljalo več svobode in neodvisnosti stanovalcem. Potrebna je holistična oskrba stanovalcev s strani zaposlenih, ki stanovalcem omogoča ostati subjekt, ki odloča o tem, kako bo preživel svojo starost, pa čeprav v instituciji. Zaposleni v domovih naj bi jim bili pri tem le v oporo in pomoč tam, kjer jih potrebujejo.
- Več pozornosti bi v slovenskih domovih lahko namenili duhovni dimenziji človeka, ki postaja v starosti vedno bolj pomembna. Dimenzija duhovnosti je po ugotovitvah nekaterih avtorjev (Frankl, 1992; Ramovš J. in Ramovš M., 2013) razvijajoča se človekova zmožnost v procesu staranja in v njem ne peša. Razviti notranji faktorji na področju duhovnih zmožnosti človeka lahko pomagajo na starost človeku kljubovati fizičnem in kognitivnem upadu ter vzpodbujati delovanje socialnih zmožnosti starejšega človeka (Ramovš J. in Ramovš M., 2013, 445).
- Pomembno je prestrukturiranje slovenskih domov za starejše v domove četrte generacije. Skozi našo raziskavo smo spoznali, da lahko starejši domovi z ustreznimi arhitekturnimi, infrastrukturnimi, predvsem pa konceptualnimi spremembami svoje delovanje iz domov druge oz. tretje generacije spremenijo v četrto.
- Kot dobre so se izkazale tudi širitve dejavnosti institucionalnega varstva domov za starejše na oskrbo v skupnosti z različnimi storitvami za starejše.
- Slovenski domovi za starejše se lahko razvijejo v lokalne gerontološke centre, saj je v njih akumuliranih največ izkušenj, znanja o starejših ljudeh potrebnih dolgotrajne oskrbe. Postanejo lahko razvojno-izobraževalna baza za kakovostno staranje ljudi vseh starosti. Še posebno za svojce, ki sami oskrbujejo starejše doma, pa tudi za otroke, mladino, dijake, študente, pri katerih je še posebej pomembno začeti graditi pozitivno družbeno konstrukcijo domov za starejše, staranja in starih ljudi ter medsebojnega sožitja različnih generacij.

Zaključna ugotovitev naše raziskave je ta, da so proaktivni slovenski direktorji uspeli preseči obstoječe zakonodajne in politične omejitve in že spreminjajo paradigmo delovanja slovenskih domov za starejše v smeri večjega uresničevanja potreb uporabnikov. A zato potrebujejo veliko entuzijazma, volje, vztrajnosti, energije, pa tudi »zdrave kmečke pameti«, poguma, samopreseganja in včasih celo neumnosti, saj morajo marsikdaj delovati na meji zakonitega. Pa čeprav z družbeno koristnim, smiselnim ciljem boljšega uresničevanja potreb uporabnikov, nadaljnjega razvoja doma, razvoja dobre slovenske družbe.

Glede na to, da naj bi domovi opravljali funkcijo javnega dobrega, pomagali sistemsko ohranjati dobro slovensko družbo, pa je potrebno njihovo razvojno, kakovostno, v potrebe uporabnikov usmerjeno delovanje čim prej tudi sistemsko podpreti. Na podlagi naše raziskave smo namreč ugotovili, da trenutno obstajajo (pre)velike razlike v kakovosti delovanja slovenskih domov, saj je le-ta odvisna samo od notranjih dejavnikov v posameznem domu in ni sistemsko ustrezno usmerjana, nadzorovana. Poleg proaktivnih direktorjev in zaposlenih, razvojno naravnane, vključujoče, prilagodljive in skladne organizacijske kulture v domovih za starejše, so za sistemsko spremembo paradigme delovanja slovenskih domov za starejše, ki bo bolj usmerjena v potrebe uporabnikov, nujne čim hitrejše spremembe slovenske zakonodaje. Le tako bomo v Sloveniji lahko sistemsko gradili dobro družbo, ki bo tudi starejšim omogočala kakovostno življenje, ohranjanje kontinuitete njihovega življenja, omogočanje uresničevanja vseh treh skupin človeških potreb: ljubiti, biti in imeti. In to tudi po preselitvi v institucijo, dom za starejše.

»Toplina doma,
nobena peč je ne da,
le topel nasmeh.«
(Cecilija Prelovšek, stanovalka slovenskega doma za starejše).

9 LITERATURA

1. 24 ur.com. 2013. *Čufer napovedal reze v javnem sektorju*. Dostopno na: <http://www.24ur.com/novice/slovenija/slovenija-zdaj-placuje-ceno.html> (5. september 2013).
2. Abraham, Maslow A. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
3. Accetto, Bojan. 1968. *Staranje, starost in starostno varstvo*. Ljubljana: Republiški odbor Rdečega križa.
4. Agnew, Thelma. 2006. Stars in their files. *Nursing older people*. 18(9): 6–7.
5. Alalauri, Laura in Hujala Anneli. 2013. Multiculturalism in Everyday Care Work, V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 132–146. Helsinki: Aalto University.
6. Allardt, Erik. 1973. Research reports. About dimensions of welfare. An Exploratory Analysis of a Comparative Scandinavian Survey. Research group for comparative sociology University of Helsinki. Dostopno na: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_bib/freetexts/allardt_e_1973.pdf (3. avgust 2013).
7. Allison, Theresa. 2010. *Transcending the limitations of institutionalization through Music: Ethnomusicology in a Nursing Home*. (Dissertation). Urbana: University of Illinois.

8. Altmann, Ros. 2012. *Society must change attitudes towards older people in care*. Dostopno na: https://mailattachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9d280ab692&view=att&th=143597a39aef86a5&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_hpzocu9i4&safe=1&zw&saduie=AG9B_P9AV1XvdEwijwq wDx1ywAPe&sadet=1388778354286&sads=CtnHQNugWNN-dnRPAUe1PHv9oow&sadssc=1 (3. januar 2014).
9. Ambrož, Milan. 2002. *Alternative razvoja humane paradigme post-moderne organizacije* (Doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
10. Ambrož, Milan. 2005. *Sociologija turizma: Izhodišča za proučevanje potovalnih kultur*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
11. Atchley, Robert, C. 1999. *Continuity and adaptation in aging: creating positive experiences*. London: The Johns Hopkins University.
12. Aydin, Bulent in Ceylan, Adnan. 2011. What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing? *The International Journal of Human Resource Management*. 22 (5): 1203–1215.
13. Bajde, Silva in Borštnik, Irena. 2014. *Filozofija senzornega vrta: stimulacija posameznika prek vseh čutil*. Dostopno na: <http://www.lisa.si/roze-in-vrt/filozofija-senzornega-vrta-stimulacija-posameznika-prek-vseh-cutil/> (13. september 2014).
14. Bee, H.L. 1996. *The Journey of Adulthood*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
15. Berkelmans Pine GJ, Berendsen Annette J., Verhaak Peter FM in Klaas van der Meer. 2010. *Characteristics of general practice care: What do senior citizens value?* A qualitative study. Dostopno na: <http://www.biomedcentral.com/1471-2318/10/80> (22. avgust 2013).
16. Bodner, Ehud in Lazar, Aryeh. 2008. *Ageism among Israeli students: structure and demographic influences*. Dostopno na: http://www.ariel.ac.il/images/stories/site/personalSites/ArieLazar/Bodner_and_Lazar_2008.pdf (10. januar 2014).
17. Bogičević Milikić, Biljana. 2007. *Role of the reward system in managing changes of organisational culture*. Dostopno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2007/0013-32640775009B.pdf> (6. september 2013).
18. Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Bračič, Suzana. 2011. *Razvojne možnosti javnih in zasebnih domov za starejše v Sloveniji z vidika zadovoljstva starostnikov* (Doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru.
20. Bukovec, Boris. 2009. *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
21. Burke, Warner, W. 2011. *Organization change. Theory and practice*. Third edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
22. Camfield, Laura in Guillen-Royo, Monica. 2010. Wants, Needs and Satisfaction: A Comparative Study in Thailand and Bangladesh. *Social Indicators Research*. 2010 (96): 183–203.
23. Canatan, Ayse. 2009. *Thought of Youth About Aging and Elderly*. Dostopno na: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d9bb7d851c204b40bd65d846203e1ca8%40sessionmgr4002&hid=4205> (15. december 2013).
24. Coleman, Lerita M. 1999. Stigma – razkrita enigma. V *Predsodki in diskriminacije*, ur. Mirjana Nastran Ule, 198–216. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

25. Connors, Roger in Smith, Tom. 2011. *Change the culture, change the game*. New York: Penguin.
26. Cumming, Elaine in William E. Henry. 1961. *Growing Old: The Process of Disengagement*. New York: Basic Books.
27. *Delovno gradivo. Strategija za kakovostno staranje, solidarnost in sožitje generacij v Sloveniji za obdobje od 2011 do ...*. Dostopno na: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fresje.zduszveza.si%2FSTRATEGIJA_ZA_KAKOVOST_NO_STARANJE.doc&ei=ixtTUYDnLc22PeK9gaAJ&usg=AFQjCNEdO_asiO5w0YiL0ds5WRBP3WNn8w&bvm=bv.44342787,d.ZWU (27. marec 2013).
28. Denison, David, Hooijberg, Robert, Lane, Nancy in Lief, Colleen. 2012. *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Denzin, Norman K. 1978. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
30. Dirnberger-Puchner, Silvia. 2014. *Vodenje pomembna podjetniška funkcija*. Logatec: Firis.
31. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
32. Dyer, Sarah, McDowell, Linda in Batnitzky, Adina. 2008. Emotional labour/body work: the caring labours of migrants in the UK's National Health Service. *Geoforum*, 39(6), 2030–2038.
33. EEG – The European Expert Group on the Transition from Institutional to Community Based Care. 2012. *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community Based Care*. Dostopno na: <http://deinstitutionalisationguide.eu/> (14. april 2014).
34. EOQ. 2000. *Evropski viziji kakovosti naproti*. Helsinki: EOQ.
35. E-QALIN. 2014. Das E-Qalin Qualitätsmanagementsystem. Dostopno na: <http://www.e-qalin.net/> (25. oktober 2014).
36. Evropska Komisija. 2005. *Zelena knjiga: Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami*. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
37. *Evropska listina pravic in odgovornosti starejših potrebnih dolgotrajne oskrbe in podpore*. 2010. Dostopno na: http://www.f3zo.si/data/upload/Evropskalistina_pravic_in_odgovornosti_starejsih.pdf (26. avgust 2013).
38. Farndon, John. 2005. *4000 stvari, ki jih morate vedeti*. Ljubljana, Cankarjeva založba.
39. Filej, Bojana. 2007. *Model kakovosti sistema menedžmenta zdravstvene nege. Primer menedžmenta glavnih medicinskih sester zdravstvenih in socialno varstvenih zavodov Slovenije*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
40. FIRIS. 2014. *Uvedba kongruentne odnosne nege*. Dostopno na: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/izobrazevalni-programi-in-seminarji/izobrazevalni-programi/uedba-kongruentne-odnosne-nege/> (7. september 2014).
41. Firis. *E-QALIN*. Dostopno na: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e-qalin/#kaj-je-e-qalin> (5. maj 2014).
42. FIRIS-IMPERL. 2014a. *Kaj je E-QALIN?* Dostopno na: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e-qalin/splosne-informacije-o-e-qalinu/pregled-pomembnih-prednosti-modela-upravljanja-kakovosti-e-qalin/> (26. oktober 2014).
43. FIRIS-IMPERL. 2014b. *Pregled pomembnih prednosti modela upravljanja kakovosti E-Qalin*. Dostopno na: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e->

- qalin/splosne-informacije-o-e-qalinu/pregled-pomembnih-prednosti-modela-upravljanja-kakovosti-e-qalin/ (26. oktober 2014).
44. FIRIS-IMPERL. 2014c. Merjenje zadovoljstva. Dostopno na: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e-qalin/#merjenje-zadovoljstva> (29. oktober 2014)
 45. Flaker, Vito. 2011. *Kratka zgodovina deinstitucionalizacije v Sloveniji*. Dostopno na: <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDoQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.fsd.uni-lj.si%2Fmma%2FKratka%2520zgodovina%2520deinstitucionalizacije%2520v%2520Sloveniji%252005%2F2011100721473829%2F&ei=1X8sUvuqFeHh4QTY84CI Ag&usg=AFQjCNHrEBxlqm9ELzG3kpUJGd68dPpA&sig2=FtnoNHfpjxTTfzZMogpGHQ> (9. september 2013).
 46. Flaker, Vito. 2014. *Proces deinstitucionalizacije v Sloveniji*. Dostopno na: <https://www.youtube.com/watch?v=rrp4p9exfP4> (26. 8. 2014).
 47. Flammer, August. 1988. *Entwicklungstheorien*. Bern: Verlag Hans Huber.
 48. Flores, Laura. 2012. *What is Social Construction?* Dostopno na: <http://oakes.ucsc.edu/academics/Core%20Course/oakes-core-awards-2012/laura-flores.html> (10. januar 2014).
 49. Fonseca, Antonio, Gonçalves, Daniela in Martín, Ignacio. 2009. Changing attitudes towards ageing and the aged amongst psychology students. *European Journal of Education*. 44(3): 455–466.
 50. Forgeard, Marie, J., C., Jayawickreme, Eranda, Kern, L., Margaret in Seligman, E., P., Martin. 2011. Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79–106.
 51. Foucault, Michel. 1998. *Zgodovina norosti v času klasicizma*. Ljubljana: Dan.
 52. Foucault, Michel. 2004. *Nadzorovanje in kazen*. Nastanek zapora. Ljubljana: Krtina.
 53. Foucault, Michel. 2008. *Vednost-oblast-subjekt*. Ljubljana: Krtina.
 54. Frankl, E., Viktor. 1992. *Kljub vsemu reči življenju da*. Celje: Mohorjeva družba.
 55. Futurage. 2011. A Road Map for European Ageing Research. Dostopno na: <http://futurage.group.shef.ac.uk/assets/files/Final%20road%20map/FUTURAGE%20A%20Road%20Map%20for%20European%20Ageing%20Research%20-%20October%202011.pdf> (29. april 2014).
 56. Gilbert, Cara N. in Ricketts, Kristina G. 2008. Children's attitudes toward older adults and aging: A synthesis of research. *Educational Gerontology*. 34(7): 570–586.
 57. Gilmer, Beverly von Haller (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
 58. Giovanni Lamura, Eva Mnich, Beata Wojszel, Mike Nolan, Barbro Krevers, Liz Mestheneos, Hanneli Döhner. 2008. Izkušnja družinskih oskrbovalcev starih ljudi v Evropi pri uveljavljanju in uporabi podpornih storitev. Izbrani izsledki projekta EUROFAMCARE. *Kakovostna starost*. 11 (2): 10–27.
 59. Glaser, Barney G. in Strauss, Anselm L. 1967. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.
 60. Glaser, Barney G. in Strauss, Anselm L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
 61. Goffman, Erving. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
 62. Goffman, Erving. 1968. *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental patients and Other Inmates*. Harmondsworth: Penguin.

63. Greenwood, Royston in Hinings, Bob C. R. 1996. Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022–1054.
64. Habjanič, Ana. 2010. Kakovost institucionalne oskrbe v Sloveniji. V *Priložnosti za izboljševanje klinične prakse na področju zdravstvene nege starostnika*, ur. Simona Hvalič Touzery, 104–109. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
65. Hair, F. Joseph, Black, C. William, Babin, J. Barry in Anderson, E. Ralph. 2010. *Multivariate data analysis* (7. izdaja). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
66. Hall, Pippa. 2005. Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*. 2005 (1): 188–196.
67. Hancock, Geraldine A., Reynolds, Tom, Woods, Bob, Thornicroft, Graham in Orrell, Martin. 2003. The needs of older people with mental health problems according to the user, the carer, and the staff. *International journal of geriatric psychiatry*. 2003 (18): 803–811.
68. Havighurst, Robert J. 1963. Successful Aging. V *Processes of Aging: Social and Psychological Perspectives*, ur. Williams R. H., 299–330. New York: Atherton.
69. Hlebec, Valentina. 2013. Razvoj in spremembe v tipologiji socialne oskrbe na domu. *Socialno delo*. 52 (1): 3–14.
70. Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
71. Howe, Neil in Strauss William. 1991. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow&Company.
72. Hujala, Anneli in Rissanen, Sari. 2013. Organizational Aesthetics – a New Dimension of Wellbeing? V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 114–129. Helsinki: Aalto University.
73. Imperl, Franc in Imperl, Tanja. 2014. *Oblikovanje organizacijskih in sistemskih pogojev za razvoj modela kongruentne odnosne nege*. PPT prezentacija za usposabljanje.
74. Imperl, Franc. 2012. *Kakovost oskrbe starejših – izziv za prihodnost*. Logatec: Firis Imperl&Co.
75. Imperl, Franc. 2013. Intervju z avtorjem. Zreče, 15. april.
76. Imperl, Franc. 2013a. Javni domovi na razpotju. *Kakovostna starost*, 16 (3): 3–18.
77. Imperl, Tanja. 2014. 10 let modela E-QALIN v Sloveniji. Pogled nazaj. PPT prezentacija na 9. Konferenci E-QALIN v Sloveniji, 24.10.2014.
78. Imperl. 2014. Možne strategije razvoja domov za starejše. *Kakovostna starost*, 17 (4): 2–20.
79. Ithaca College Gerontology Institute a. Changing attitudes: Aging in America. Dostopno na: <https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox/143597a39aef86a5?projector=1> (4. januar 2014).
80. Ithaca College Gerontology Institute b. Myths and Facts about aging. Dostopno na: <http://www.learningace.com/doc/5298762/ca8b5b3df4b3e6da819e38bfa36d52b4/myths-and-facts> (4. januar 2014).
81. Jaap J., Boonstra. 2013. *Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*. West Sussex: John Wiley&Sons, Ltd.
82. Jacob, Cohen. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (second ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
83. Jones, E. John in Bearley, L. William. 1995. *Surveying Employees*. Massachusetts: HRD Press.

84. Josh. 2009. *5 Horrific Psychological Experiments – #2: Stanford Prison Experiment*. Dostopno na: <http://www.stuffyoushouldknow.com/blog/5-horrific-psychological-experiments-2-stanford-prison-experiment/> (2.5.2013).
85. Južnič, Stane. 1993. *Identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
86. Kalviainen Mirja. 2013. The Match between Design Guidelines and Care Home Reality, V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 176–190. Helsinki: Aalto University.
87. Kant, Immanuel. 2003. *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
88. Kant, Immanuel. 2003. *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
89. Karlsson, MariAnne. 2013. Elderly Users and New Technology: The Case of Care Homes and Other Contexts, V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 206–218. Helsinki: Aalto University.
90. Kern Pipan, Karmen in Leon, Loredana. *Poslovna odličnost, organizacijska kultura in inovativnost*. Dostopno na: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/2011novKern_Pipan_Leon-SZKO.pdf (1. november 2014).
91. Kern Pipan, Karmen in Leon, Loredana. *Vodenje, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost*. Dostopno na: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/2013-FOV-Kern_Pipan_in_Leon.pdf (1. november 2014).
92. Kesey, Ken. 1977. *Let nad kukavičjim gnezdrom*. Maribor: Obzorja.
93. Kinsella, Kevin in Phillips, David R. 2005. Global Aging: The Challenge of Success, *Population Bulletin*. 60 (1): 5–42.
94. Koc, Tufan. 2011. The relationship between TQM and performance in small manufacturing enterprises: The mediation effect of failure. *International Journal of Industrial Engineering*, 18 (4): 203–218.
95. *Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu*. Ur. I. RS 50/2014. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DRUG4023> (7. september 2014).
96. Kokkonen, Kaija. 2013. »How are you, manager?« A literature Review of Care Home Managers Wellbeing. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 162–172. Helsinki: Aalto University.
97. *Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije*. Ur. I. RS 15/1994, 26/2012, 40/2012, 67/2012, 67/2012, 10/2013, 46/2013. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_KOLP78.html (7. september 2013).
98. Koprivnikar, Boris. 2013. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 10. april.
99. Koprivnikar, Boris. 2013a. *Dopis skupnosti socialnih zavodov Slovenije Inicijati zdravnikov*. Dostopno na: <http://inicijativa-zdravnikov.si/dopis-skupnosti-socialnih-zavodov-slovenije/> (8. september 2013).
100. Koprivnikar, Boris. 2013b. *Razmislek: Kaj se dogaja s socialno državo*. Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/Novice/225> (25. avgust 2013)
101. Kornadt, Anna in Rothermund, Klaus. 2011. Dimensionen und Deutungsmuster des Alterns. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*. 44 (5): 291–298.
102. Kos, Blaž. 2010. *SWOT analiza*. Dostopno na: <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php> (19. marec 2013).
103. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- 104.Kuhn, Thomas. 1998. *Strukura znanstvenih revolucij*. Ljubljana: Krtina.
- 105.Kvale, Steinar. 2009. *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Second edition. London: SAGE publications.
- 106.Leban, Carmen. (2013). Ceneje, lepše, prijaznejše. Se bomo selili v domove na Hrvaško? *Jana*. 13 (11): 10–12.
- 107.Lee, Young-Shin. 2009. Measures of student attitudes on aging. *Educational Gerontology*. 35(2): 121–134.
- 108.Leichsenring, Kai. 2014. *The E-Qalin quality management system*. Dostopno na: <http://interlinks.euro.centre.org/model/example/e-qalin> (20. oktober 2014).
- 109.Lindorff, Margaret, Worrall, Les in Cooper, Cary. 2011. Managers' well-being and perceptions of organizational change in teh UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (2): 233–254.
- 110.Lipar, Tina. 2013. Bivalne razmere starejših ljudi. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 261–267. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 111.*Listina Evropske unije o temeljnih pravicah*. Ur. l. EU 2010/C83/02. Dostopno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:sl:PDF> (8. september 2013).
- 112.Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 113.Lobe, Bojana. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, XXII (2006): 55–73.
- 114.Lovrinović, Kristina. 2012. *Delo s starostniki*. Dostopno na: <http://www.ambadorji-nasmeha.si/delo-s-starostniki> (31. avgust 2014).
- 115.Lundberg, Craig C. 1991. Surfacing Organizational Culture. *Journal of Management Psychology*. 1991 (3): 78–90.
- 116.Lyons, Imogen. 2009. *Public perceptions of older people and ageing: A literature review*. National centre for the protection of older people. Dostopno na: <http://www.ncpop.ie/userfiles/file/ncpop%20reports/Review%201%20LR%20Older%20people%20and%20ageing.pdf> (23. december 2013).
- 117.Mali, Jana. 2006. Koncept totalne ustanove in domovi za stare, *Socialno delo*, 45 (1/2): 17–27.
- 118.Mali, Jana. 2008. *Od hiralnic do domov za stare ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 119.Marinšek M. in Tušak, M. 2007. Človek – žival – zdrava naveza. Maribor: Založba Pivec
- 120.Martin, Patricia Yancey. 2002. Sensations, bodies and the 'spirit of the place': Aesthetics in residential organizations for the elderly. *Human Relations*, 55(7), 861–885.
- 121.Martins, Nico in Coetzee Melinde. 2009. Applying the Burke–Litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*. 7(1): 144-156 Dostopno na: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/177/192> (6. september 2013).
- 122.Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Brothers Publishers.
- 123.Mayo, Elton. 2007. *Papers, 1909–1960: A Finding Aid*. Dostopno na: <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00038> (21. september 2014).
- 124.MDDSZ. 2014. *Mednarodna konferenca o deinstitucionalizaciji*. Dostopno na: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/mednarodna_konferenca_o_deinstitucionalizaciji/ (27. avgust 2014).

125. Mesec, Blaž. 1997. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Dostopno na: <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/kvalitativna-metodologija/uvod-v-kvalitativno-raziskovanje-v-socialnem-delu> knjiga- (4. julij 2013).
126. Mesec, Blaž. 2013. *Tehnike kodiranja - Coding techniques*. Dostopno na: <http://kvalitativnoqualitative.blogspot.com/2013/05/tehnike-kodiranja.html> (8. november 2014)
127. Miller, Hugh in Kalviainen, Mirja. 2013. Applying Positive Psychology Principles to Care Home Design. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 220–235. Helsinki: Aalto University.
128. Milošević-Arnold, Vida. 2005. *Socialno delo s starimi ljudmi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
129. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
130. Mlinar, Zdravko. 2013. O razkrivanju in aktiviranju človeških potencialov v vseživljenjskem okolju. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 9–19.
131. Mosadegh, Rad in Ali Mohammad. 2006. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*. 18 (6): 606–625.
132. Možina, Stane 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
133. Mrevlje, Neža. 2007. Življenje obsojenk v zavodu za prestajanje kazni zapora Ig. *Etnolog*. 17 (2007): 147–165.
134. Musek, Janek. 2010. Pet velikih. V *Psihologija življenja*, ur. Janes Musek, 75–147. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
135. Naes, Anders, Havig, Anders Kvale in Vabo, Mia. 2013. Contested Spaces – the Perpetual Quest for Change in Norwegian Nursing Homes. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 68–83. Helsinki: Aalto University.
136. Nastran Ule, Mirjana. 1999. *Predsodki in diskriminacije. Izbrane socialno-psihološke študije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
137. National Council of the Eldery. 1994. Theories of ageing and attitudes to ageing in Ireland. Dostopno na: <https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox/143597a39aef86a5?projector=1> (4. januar 2014).
138. Nayak, Bandana in Barik, Anil. 2013. Assessment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector). *International Journal of Information, Business & Management*. 5 (4): 47–61.
139. Nelson, Todd D. 2007. *Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You*. Dostopno na: www.springer.com/cda/.../9781441962928p1.pdf? (28. december 2013).
140. Nilsson, Ingeborg. 2006. *Occupational Engagement among Older People*. Uppsala, Universitetstryckeriet, UMEÅ UNIVERSITY MEDICAL DISSERTATIONS Dostopno na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:144780/FULLTEXT01.pdf> (27. januar 2013)
141. Novak, Bogomir. 2008. *Antropološka kritika psihoterapije in psihiatrije*. Dostopno na: www.geocities.ws/nlpmojster/Psihoterapija.rtf (25. april 2013).
142. Novak, Bogomir. *Antropološka kritika psihoterapije in psihiatrije*. Dostopno na: www.geocities.ws/nlpmojster/Psihoterapija.rtf (25. 4. 2013).
143. Ovsenik Marija in Ambrož Milan. 1999. *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj d. o. o.

- 144.Ovsenik Marija in Ambrož Milan. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- 145.Ovsenik Marija in Ambrož Milan. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- 146.Ovsenik, Jože. 1999. Organizacijske vede – na poti v novo doktrino organizacije. V *Sodobna razlaga organizacije*, ur. Bogdan Kavčič in Jure Kovač, 237–260. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- 147.Ovsenik, Jožef in Ovsenik Marija. 2010. Kakšna organizacija kaže pot iz krize 2008+? Dostopno na: http://www.fos.unm.si/media/pdf/doktorski_kolokviji/2011/03_kolokvij_Kakasna_organizacija_kaze_pot_iz_krize_JOvsenik.pdf (4. avgust 2014).
- 148.Parker, Dorothy. 1967. *Drobne ure*. Dostopno na: <http://www.najdi.si/drobtine/index.jsp?dc=2&categoriesSeed=1220369905907&categoriesStartIndex=688&entriesSeed=1393748269482> (29. april 2014).
- 149.Pavček, Tone. *Pesem o zvezdah*. Dostopno na: <http://gradiva.txt.si/slovenscina/slovenscina-za-triletne-sole/3-letnik-3letni/slovenska-knjizevnost-v-casu/ton-pavcek-pesem-o-zvezdah/sinteza-93/> (10. avgust 2014).
- 150.PDCA. Wikipedia. Dostopno na: <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> (30. november 2014).
- 151.Pečjak, Vid. 1998. *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze.
- 152.Pelin, Önder Erol. 2009. Social construction of Old Age among university students in Turkey. *A Journal for the Humanities and Social Sciences*. Dostopno na: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/erolspring09.htm> (3. januar 2014).
- 153.Phillips, Judith, Ajrouch, Kristine in Hillcoat-Nalletamby, Sarah. 2010. *Key Concepts in Social Gerontology*. London: SAGE Publications Ltd.
- 154.Phoenix, Cassandra, Faulkner, Guy in Sparkes in Andrew C. 2005. Athletic identity and self-ageing: The dilemma of exclusivity. *Psychology of Sport and Exercise*. 6(3): 335–347.
- 155.Podjed, Dan. 2006. Antropološki vidiki postmoderne organizacije. *Organizacija*. 39 (9): 585–590.
- 156.Podpečan, Blaž. 2013. Želje starejših prebivalcev Slovenije o njihovi prihodnosti. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 241–260. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 157.POP TV. 2014. *Preverjeno*. Ljubljana, 1. april 2014.
- 158.Posega, Alenka. 2010. *Zdravniki družinske medicine v splošnih ambulantah socialnovarstvenih zavodov*. Dostopno na: http://www.drmed.org/javne_datoteke/novice/datoteke/719-07cPosegac-cKRKA27022010.pdf (29. april 2014).
- 159.Potočnik, Vinko. 2013. Religioznost starejših in njena pomoč h kakovostni starosti. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 403–420. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 160.*Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja* (uradno prečiščeno besedilo). Ur. I. RS, 30/2003. (27. marec 2003).
- 161.*Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev*. Ur. I. RS, št. 87/2006. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_PRAV7728.html (24. november 2013).

162. *Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev*. Ur. l. RS, 67/2006. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_PRAV7680.html (24. november 2013).
163. *Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva*. Ur. l. RS, 38/2004. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_PRAV4776.html (24. november 2013).
164. *Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev*. Ur. l. RS, 45/2010. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_PRAV2581.html (24. november 2013).
165. Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
166. Ramovš, Jože in Ramovš, Marta. 2013. Duhovne potrebe in zmožnosti v luči staranja in sožitja. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 443–474. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
167. Ramovš, Jože, Lipar, Tina in Ramovš, Marta. 2013. Oskrba v onemoglosti. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 269–278. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
168. Ramovš, Jože. 2003. *Kakovostna starost. Socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
169. Ramovš, Jože. 2011. Potrebe, zmožnosti in stališča starejših ljudi v Sloveniji. *Kakovostna starost*. 14(2): 3–21.
170. Ramovš, Jože. 2013. *Staranje v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
171. Ramovš, Jože. 2013a. Računalniška pismenost in model za e-opismenjevanje starejših. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 361–379. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
172. Ramovš, Jože. 2013b. Računalniška pismenost in model za e-opismenjevanje starejših. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 389–402. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
173. Ramovš, Jože. 2014. *Socialni vidiki staranja*. Dostopno na: <http://www.mf.uni-lj.si/medialibrary/2014/06/f9cf95641277834d204b95810885006f.pdf> (29. avgust 2014)
174. Ramovš, Ksenija. 2013. Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 63–97. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
175. Ramovš, Ksenija. 2013a. Nasilje nad starejšimi. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 341–350. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
176. Rant, Maja. 2013. Sobivanje in samovanje v starosti. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 119–129. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
177. Rant, Maja. 2013a. Prostovoljsko druženje s starim človekom. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 189–196. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
178. Rant, Maja. 2013b. Samostojnost in pomoč pri vsakodnevnih opravilih. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 269–278. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
179. *Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20)*. Ur. l. RS 39/2013. (6. maj 2013).
180. Režun, Špela. 2004. *Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju*. Magistrsko delo. Dostopno na: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rezun357.pdf> (8. september 2013).
181. Rioux Liliane. 2010. *Why do elderly people choose to live in a community home? A study among French population*. Dostopno na: <http://but.unitbv.ro/BU2010/Series%20VII/BULETIN%20VII%20PDF/PSYCHOLOGY%20AND%20PEDAGOGY/115%20Rinoux.pdf> (5. september 2013).

- 182.Rissanen, Sari in Hujala Anneli. 2013. Afterword: Managing Wellbeing. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 20–35. Helsinki: Aalto University.
- 183.Rissanen, Sari. 2013. Wellbeing and Environment – Concepts in the Elderly Care Home Context. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 20–35. Helsinki: Aalto University.
- 184.Robison, Lindon J. in Flora Jan L. 2003. The social capital paradigm: bridging across disciplines. *American Journal of Agricultural Economics*. 2003(5). 1187–1193.
- 185.Rodriguez, Ariel, Latkova Pavlina in Sun Ya-Yen. 2008. The relationship between leisure and life satisfaction: application of activity and need theory. *Social Indicators Research*. 2008 (86):163–175.
- 186.Rogers, Carl. 2014. *Carl Rogers Quotes*. Dostopno na: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/carl_rogers.html (30. avgust 2014).
- 187.Rosow, Irving. 1967. *Social Integration of the Aged*. New York: Free Press.
- 188.Roters, Jennifer, Logan, A. Jane, Meisner, Brad A. in Baker, Joe. 2010. A preliminary study of perceptions of aging in athletes and non-athletes. *Psychology of Sport and Exercise*. 11(1): 67–70.
- 189.Rousseau, Denise M. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage.
- 190.Rousseau, Denise M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001 (74), 511–541.
- 191.Rozman, Rudi. 1999. Teorije organizacije, V *Sodobna razlaga organizacije*, ur. Bogdan Kavčič in Jure Kovač, 261–290. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- 192.Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1): 68–78.
- 193.Saražin-Klemenčič, Ksenija. 2013. Premožensko stanje. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 151–165. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 194.Savishinsky, Joel S. 1991. *The Ends of Time: Life and Work in a Nursing Home*. New York: Bergin and Garvey.
- 195.Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- 196.Schwartz, Steven H. 1995. The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change; Managing in the Postmodern World; America's Revolution Against Exploitation, *The Academy of Management Review* 20(1): 215–221.
- 197.Skakon J., Nielsen K., Borg V. in Guzman J. 2010. Are leaders' well-being. Behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work&Stress*, 24(2): 107–139.
- 198.Skupina Fabrika. 2013. Merjenje zadovoljstva. Merjenje zadovoljstva. Osnovna individualna analiza OA. Ljutomer: Interno gradivo
- 199.Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2008. 40 let Skupnosti socialnih zavodov Slovenije. Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/publikacije> (23. november 2012).
- 200.Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2013. Stanovalci domov za starejše povečujejo pomoč državi - odprto pismo (5. 8. 2013). Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/Novice/223> (20. avgust 2013).
- 201.Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2013a. Poudarki iz kumulativnega statističnega poročila 2012. Pregled področja institucionalnega varstva starejših in odraslih s posebnimi potrebami. Ljubljana: interno gradivo.

202. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2013b. Povzetek kumulativnega statističnega poročila. Ljubljana: interno gradivo.
203. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2013c. Splošno o domovih in posebnih zavodih. Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/splosno-o-domovih-in-posebnih-zavodih> (4. september 2013).
204. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2014. Predstavitev skupnosti. Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/predstavitev-skupnosti> (11. maj 2014).
205. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2014a. Poudarki iz kumulativnega statističnega poročila 2013. Pregled področja institucionalnega varstva starejših in odraslih s posebnimi potrebami. Dostopno na: <http://www.ssz-slo.si/Media/Default/documents/publikacije/Poudarki%20iz%20kumulativnega%20statisti%C4%8Dnega%20poro%C4%8Dila%202013%20Skupnost%20socialnih%20Ozavodov%20Slovenije.pdf> (29. oktober 2014).
206. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2000. Dostopno na: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (25.8.2014).
207. Socialna inšpekcija. Letno poročilo SI 2010: Vsebinsko poročilo o ugotovitvah inšpekcijskih nadzorov v letu 2010 – institucionalno varstvo starejših, pomoč družini na domu kot socialna oskrba na domu in socialni servis. Dostopno na: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Socialne_zadeve/VSEBINSKO_POROCILO.pdf (27. november 2014).
208. Socialna zbornica Slovenije. Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu. Dostopno na: <http://www.soczbior-sl.si/pdfji/predstavitev/kodeks.pdf> (11. maj 2014).
209. Spencer-Matthews, Sarah. 2001. Enforced Cultural Change in Academe. A Practical Case Study: implementing quality management systems in higher education.
210. Splošna deklaracija človekovih pravic. 1948. Dostopno na: <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=102> (27. avgust 2013).
211. Squires, Amanda 2002. *Rehabilitation of the Older Person: A Handbook for the Interdisciplinary Team*. Dostopno na: http://books.google.si/books?id=CIMdEF56bIIC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false2002 (1. april 2013).
212. Stafford, Philip B. 2003. *Introduction: the nursing home as cultural code*. In *Gray areas*. Ethnographic Encounters with Nursing Home Culture. Santa Fe: School of American Research Press.
213. Starc, Martina in Zabukovec, Mateja. 2013. Zadovoljstvo s svojim življenjem v luči življenjskih sprememb. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 99–117. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
214. Starc, Martina. 2013. Doživljanje sreče. 199–221. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 151-165. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
215. Starc, Martina. 2013a. Vrednote v dosedanem življenju in za starost. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 403–420. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
216. Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Svetovni dan prebivalstva 2013*. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=5614 (8. september 2013).
217. Statistični urad RS. 2013. *Slovenija v številkah 2013*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
218. Strategija varstva starejših do 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje. Dostopno na: http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumentipdf/strategija_varstva_starejsih_splet_041006.pdf (25. marec 2013).

219. Suibhne Seamus Mac. 2011. Erving Goffman's Asylums 50 years on. *The British Journal of Psychiatry*. Dostopno na: <http://bjp.rcpsych.org/content/198/1/1.full.pdf> (25.9.2014)
220. Suzuki, David. 2014. *How the GDP Measures Everything 'Except That Which Makes Life Worthwhile'*. Dostopno na: <http://ecowatch.com/2014/02/28/gdp-except-makes-life-worthwhile/> (20. april 2014).
221. Tomše, Jan. 2013. *Kako živijo slovenski upokojenci?* Dostopno na: http://www.siol.net/novice/slovenija/2013/07/kako_zivijo_upokojenci.aspx (22. julij 2013).
222. Tomšič, Marija. 2010. Antropološki pogled na obdobje starosti. *Monitor ISH* 12(2): 173–200
223. Trstenjak, Anton. 1974. *Oris sodobne psihologije 1: teoretična psihologija*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
224. Trstenjak, Anton. 2010. *Po sledih človeka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
225. Ule, Andrej. 1998. Kuhnova paradigma in revolucija v teoriji znanosti. V *Struktura znanstvenih revolucij*, ur. Alenka Hladnik in Marjan Šimenc, 185–209. Ljubljana: Krtina.
226. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/1991. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_USTA1.html (1. september 2013).
227. Valenčak, Slavica. 2013. Starosti prijazno okolje v slovenskih mestih in na podeželju. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 131–150. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
228. Varga, Renata. 2003. Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji. *Socialna pedagogika*. 7(3): 339–360.
229. Vele, Cristian-Liviu. 2013. *Organizational culture and strategy. How does it work? An empirical research*. Dostopno na: <http://anale.steconomics.eu/oradea.ro/volume/2013/n1/180.pdf> (12. avgust 2013).
230. Vele, U. 2006. Heideggrova zastavitev filozofije – fenomenologija in vprašanje biti. *Anthropos*, 3–4: 21–29.
231. Vihma, Susann. 2013. Homelike Design in Care Residences for Elderly People. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 36–51. Helsinki: Aalto University.
232. Viinisalo-Heiskanen, Leena in Hujala, Anneli. 2013. Architects' Talk about People with Dementia. V *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 52–67. Helsinki: Aalto University.
233. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
234. Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
235. Walker, Alan in Hagan, Catherine. 2004. *Growing older – Quality of Old Age*. Hennessy: Open University Press.
236. Weinstein, M. 1982. *Goffman's Asylums and the Social Situation of Mental Patients*. Dostopno na: <http://orthomolecular.org/library/jom/1982/pdf/1982-v11n04-p267.pdf> (23. 4. 2013).
237. Weinstein, Raymond M. 1982. *Goffman's Asylums and the Social Situation of Mental Patients*. Dostopno na: <http://orthomolecular.org/library/jom/1982/pdf/1982-v11n04-p267.pdf> (23. 4. 2013).
238. Wrightson, Patricia. 1990. *Strahec*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
239. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (9. julij 2013).

240. *Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ)*. Ur. l. RS 51/2006 - uradno prečiščeno besedilo, 117/2006 - ZDavP-2, 23/2014 in 50/2014. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3336> (7. september 2014).
241. *Zakon o duševnem zdravju (ZDZdr)*. Ur. l. RS 77/2008. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO2157.html (30. julij 2013).
242. *Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014 (ZIPRS1314)*. Ur. l. RS 104/2012, 46/2013, 61/2013. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO6297.html (7. september 2013).
243. *Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015 (ZIPRS1415)*. Ur. l. RS 101/13, 9/2014 - ZRTVS-1A, 25/2014 - ZSDH-1 in 38/2014. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6666> (7. september 2014).
244. *Zakon o javnem naročanju (ZJN-2-UPB5)*. Ur. l. RS 12/2013-UPB5. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO6594.html (3. september 2013).
245. *Zakon o javnih financah (ZJF)*. Ur. l. RS 11/2011-UPB4. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO1227.html (15. julij 2013).
246. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Ur. l. RS 63/2007-UPB3. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO3177.html (3. september 2013).
247. *Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP)*. Ur. l. RS 127/2006. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO4323.html (16. julij 2013).
248. *Zakon o nalezljivih boleznih (uradno prečiščeno besedilo) (ZNB-UPB1)*. Ur. l. RS, 33/2006. (30. marec 2006).
249. *Zakon o pacientovih pravicah (ZPacP)*. Ur. l. RS, 15/2008. (11. februar 2008).
250. *Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2)*. Ur. l. RS 96/2012, 39/2013. Dostopno na: <http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/zpiz+internet/zpiz/prvastran/ozavarovanju/zakonodaja> (7. avgust 2014).
251. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (uradno prečiščeno besedilo) (ZSPJS-UPB13)*. Ur. l. RS, 108/2009. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3328.html (3. september 2013).
252. *Zakon o socialnem varstvu (ZSV)*. Ur. l. RS 3/2007. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20073&stevilka=100> (20. marec 2013).
253. *Zakon o socialno varstvenih prejemkih (ZSVarPre)*. Ur. l. RS 61/2010, 40/2011, 14/2013, 99/2013. Dostopno na: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zakonodaja/zsvarpre_npb2_dz.pdf (7. april 2014).
254. *Zakon o uporabi slovenskega znakovnega jezika (ZUSZJ)*. Ur. l. RS 96/2002. Dostopno na: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zusj.pdf (7. september 2014).
255. *Zakon o urejanju trga dela (ZUTD)*. Ur. l. RS 80/2010, 21/2013, 63/2013, 100/2013. Dostopno na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5840> (7. september 2014).
256. *Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS)*. Ur. l. RS 62/2010, 40/2011, 14/2013, in 99/2013. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4780> (7. april 2014).
257. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Ur. l. RS 43/2011. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103969> (7. september 2014).
258. *Zakon o varstvu osebnih podatkov (uradno prečiščeno besedilo) (ZVOP-1-UPB1)*. Ur. l. RS, 94/2007. (16. oktober 2007).

259. *Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI-UPB2)*. Ur. l. RS 16/2007-UPB2. Dostopno na: <https://zakonodaja.com/zakon/zrzi> (7. september 2014).
260. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS 12/1991. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html (15. julij 2013).
261. *Zakon o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva*. Ur. l. RS, 65/2000. (21. julij 2000).
262. *Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju* (uradno prečiščeno besedilo) (ZZVZZ-UPB3). Ur. l. RS 72/2006. (11. julij 2006).
263. *Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF)*. Ur. l. RS 40/2012. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO6388.html (3. september 2013).
264. Zalokar, Nataša. 2010. *Javno-zasebno partnerstvo. Primer domov za starejše*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
265. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. 2013. *Aktivnosti zdravstvene nege in oskrbe na področju socialno varstvenih zavodov. Delovno gradivo*. Dostopno na: http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/doc_attachments/poklicne_aktivnosti_soc_var_zavodi_julij_2013_-_javna_razprava.pdf (29. april 2014).
266. Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomsko fakultet Sveučilišta u Rijeci.
267. Zemke, Ron, Raines Claire in Filipczak Bob. 2013. *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.
268. Zhao, Hao, Wayne, Sandy J., Glibkowski, Brian C. in Bravo, Jesus. 2007. The Impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes. *Personal Psychology*, 60 (3): 647–680.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene	218
Priloga 2: Vodila za polstrukturirane intervjuje z direktorji	220
Priloga 3: Izpolnjena opazovalna shema s pripisom pojmov	221
Priloga 4: Kodirna tabela zaposleni	222
Priloga 5: Kodirna tabela direktorji (iz polstrukturiranih intervjujev)	236

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

VPRAŠALNIK

Sem Špela Režun, doktorska študentka Socialne gerontologije. Pripravljam doktorsko delo o slovenskih domovih za starejše. V ta namen vas prosim, da pozorno izpolnite vprašalnik, kar vam bo vzelo 5 minut časa. **Hvala za vaše mišljenje, iskrenost, trud in čas. Na podlagi vaših odgovorov bom ugotavljala potrebne spremembe na področju delovanja slovenskih domovih za starejše, v dobro starejših in zaposlenih v domovih.**

I. Spol (obkrožite): 1. ženski 2. moški

II. Starost v letih (vpišite): _____

III. Delovna doba v tem domu za starejše (vpišite): _____

IV. Delovna doba v gospodarstvu (vpišite): _____

V. Izobrazba (obkrožite):

1. osnovna šola 2. srednja šola 3. višja, visoka, univerzitetna 4. znanstveni magisterij, doktorat

VI. Moje delovno mesto spada v organizacijski del (obkrožite):

1. vodstvo 2. zdravstvena nega 3. socialna oskrba 4. osnovna oskrba 5. administracija, računovodstvo

VII. Obkrožite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami:

1 – sploh se
NE strinjam ↔ 5 – povsem
SE strinjam

V NAŠEM DOMU ZA STAREJŠE						
1	smo vsi zaposleni visoko predani svojemu delu.	1	2	3	4	5
2	odločitve običajno sprejemajo tisti, ki največ vedo o tistem, o čemer se odloča.	1	2	3	4	5
3	so vse informacije, ki jih potrebujemo, razpoložljive vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
4	je vsak zaposlen prepričan, da je njegovo delo v domu cenjeno.	1	2	3	4	5
5	je v načrtovanje delovanja doma vključen vsak zaposlen.	1	2	3	4	5
6	se aktivno vzpodbuja sodelovanje med zaposlenimi zdravstva, socialne in osnovne oskrbe.	1	2	3	4	5
7	zaposleni delajo, kot da so del skupnega tima.	1	2	3	4	5
8	imamo več timskega dela kot dela po navodilih vodje.	1	2	3	4	5
9	je timsko delo temelj delovanja našega doma.	1	2	3	4	5
10	Ima vsak zaposleni postavljene jasne cilje, ki so usklajeni s skupnimi cilji doma.	1	2	3	4	5
11	Je vsakemu zaposlenemu dopuščeno, da dela tako, kot se mu zdi prav	1	2	3	4	5
12	se sposobnosti zaposlenih stalno izboljšujejo.	1	2	3	4	5
13	obstaja stalno vlaganje v znanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
14	so sposobnosti zaposlenih tiste, ki dom delajo boljši od drugih slovenskih domov.	1	2	3	4	5
15	se problemi pogosto pojavijo, ker zaposleni nimamo ustreznega znanja.	1	2	3	4	5
16	so direktor in vodje zgled zaposlenim. Delajo to, kar nam govorijo.	1	2	3	4	5
17	Je vodstvo doma demokratično.	1	2	3	4	5
18	vsi zaposleni upoštevamo vrednote našega doma	1	2	3	4	5
19	ignoriranje temeljnih vrednot doma, zaposlenega spravi v težave.	1	2	3	4	5
20	obstaja etični kodeks, ki usmerja naše delovanje in nam pove, kaj je prav in kaj narobe.	1	2	3	4	5
21	ko se pojavi konflikt, si prizadevamo, da pridemo do rešitve, ki je zadovoljiva za vse.	1	2	3	4	5
22	obstaja "močna" organizacijska kultura (skupen sistem vrednot, običajev, prepričanj).	1	2	3	4	5
23	zlahka dosežemo strinjanje med zaposlenimi, tudi ob težkih problemih.	1	2	3	4	5
24	imamo običajno težave z doseganjem strinjanja pri ključnih zadevah.	1	2	3	4	5
25	je vsem jasno, kaj je prav in kaj narobe pri vsakdanjem delu.	1	2	3	4	5
26	opravljamo delo zelo usklajeno.	1	2	3	4	5
27	zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, vodstva delijo skupen pogled na prihodnost.	1	2	3	4	5
28	je enostavno voditi projekte, v katerih sodelujejo skupaj zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, administracije, računovodstva.	1	2	3	4	5
29	se vsi zaposleni NE poznamo med seboj	1	2	3	4	5
30	so cilji med različnimi nivoji (direktor, vodje, zaposleni) dobro usklajeni.	1	2	3	4	5

31	je način našega delovanja zelo fleksibilen in enostaven za spreminjanje.	1	2	3	4	5
32	se dobro odzivamo na izzive v okolju (uvajanje storitev za starejše v lokalnem okolju, ki so še na lastnem domu – razvoj hrane, družabništvo, fizioterapija, zdravstvena nega...).	1	2	3	4	5
33	stalno sprejemamo nove in izboljšane načine dela.	1	2	3	4	5
34	poskusi uvajanja sprememb običajno naletijo na odpor.	1	2	3	4	5
35	pri uvajanju sprememb sodelujejo zaposleni iz zdravstva, sociale, osnovne oskrbe, administracije, računovodstva in vodstva	1	2	3	4	5
36	predlogi in pripombe stanovalcev in njihovih svojcev privedejo do sprememb.	1	2	3	4	5
37	potrebe stanovalcev neposredno vplivajo na naše vsakodnevno delo in odločitve.	1	2	3	4	5
38	vsi zaposleni povsem razumemo potrebe in želje stanovalcev.	1	2	3	4	5
39	potrebe, želje stanovalcev pogosto zanemarimo pri naših odločitvah.	1	2	3	4	5
40	spodbujamo pristne stike zaposlenih s stanovalci in njihovimi svojci.	1	2	3	4	5
41	napake vidimo kot priložnost za učenje in izboljšave.	1	2	3	4	5
42	se vzpodbuja inovativnost in drznost.	1	2	3	4	5
43	veliko idej "pade v koš za smeti", se jih torej ne upošteva.	1	2	3	4	5
44	učenje je pomemben cilj pri našem vsakodnevnem delu.	1	2	3	4	5
45	vsak zaposlen ve, kaj delajo drugi zaposleni.	1	2	3	4	5
46	poznam dolgoročno vizijo, poslanstvo in strategijo našega doma.	1	2	3	4	5
47	naša strategija vodi tudi ostale domove k spremembam v načinu njihovega delovanja.	1	2	3	4	5
48	imamo jasno poslanstvo, ki daje pomen in usmeritev našemu delu.	1	2	3	4	5
49	imamo jasno, vsem poznano, strategijo za prihodnost.	1	2	3	4	5
50	naša strateška usmeritev zame NI jasna.	1	2	3	4	5
51	obstaja široko soglasje med vsemi zaposlenimi o naših ciljih.	1	2	3	4	5
52	vodstvo postavi cilje, ki so ambiciozni, a realni.	1	2	3	4	5
53	vodstvo cilje, ki jih želimo doseči, objavi javno, da jih lahko vsi vidimo.	1	2	3	4	5
54	vodstvo in vsi zaposleni stalno spremljamo doseganje postavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
55	zaposleni razumemo, kaj je potrebno storiti za uspešnost našega doma.	1	2	3	4	5
56	imamo skupno vizijo o tem, kakšen naj bo naš dom v prihodnosti.	1	2	3	4	5
57	ima vodstvo dolgoročno vizijo, ki jo vsi poznamo.	1	2	3	4	5
58	Vsakodnevno delovanje pogosto ni v skladu z našo vizijo.	1	2	3	4	5
59	naša vizija ustvarja navdušenje in motivacijo za delo zaposlenih.	1	2	3	4	5
60	smo sposobni izpolniti vse zahteve zakonodaje in uporabnikov, ne da bi ogrozili našo vizijo.	1	2	3	4	5

VIII. Menim, da je največja PREDNOST našega doma (vpiši):

IX. Menim, da je največja SLABOST našega doma (vpiši):

X. Menim, da je največja NEVARNOST za naš dom (vpiši):

XI. Menim, da je največja PRILOŽNOST za naš dom (vpiši):

XII. Bi SAMI stanovali v vašem domu za starejše, če bi bili stari (obkroži): 1. DA 2. NE

XIII. Česa si najbolj želite, ko boste stari in odvisni od pomoči drugih ljudi:

XIV. Sporočil-a bi rad-a še:

Priloga 2: Vodila za polstrukturirane intervjuje z direktorji

1. Nevarnosti v okolju za obstoj in razvoj slovenskih domov za starejše (in konkretno vašega doma).
2. Priložnosti v okolju za obstoj in razvoj slovenskih domov za starejše (in konkretno vašega doma).
3. Notranje slabosti slovenskih domov (in konkretno vašega doma).
4. Notranje prednosti slovenskih domov (in konkretno vašega doma).
5. VAŠE zadovoljstvo na delovnem mestu direktorja? (ocenite od 1 (zelo slabo do 5 – odlično)

Priloga 3: Izpolnjena opazovalna shema s pripisom pojmov

OPAZOVANO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	POJEM
Infrastruktura v neposredni bližini (trgovina, pošta, cerkev, knjižnica, banka, gostišče, vrtec, šola, stanovanjsko naselje...).	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Lokacija
Naravno okolje (park, gozd, travnik, rože, sprehajalne steze...).	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Lokacija
Domačnost, estetski videz prostorov - vhod, sobe (lastno pohištvo stanovalcev, slike), barve, svetloba.	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Infrastruktura
Vzdrževanost objekta, opreme.	Ne	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Infrastruktura
Prostori za zasebna srečanja, praznovanja s svojci.	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Infrastruktura
Igrače za otroke, otroško igrišče zunaj.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	
Rampe, ograje, težka vrata, medicinska oprema, ozki hodniki podobno bolnični-značilnost totalne institucije.	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Infrastruktura
Soba za umrle s posebnimi "garažnimi vrati" z izvoz.	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Infrastruktura
Oprema takšna, ki omogoča dobro, varno delo zaposlenim.	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Infrastruktura
Poseben prostor za osebje.	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Infrastruktura
Dobra računalniška opremljenost (računalniki, wi-fi...) - za zaposlene, stanovalce in svojce.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Infrastruktura
Savne, centri dobrega počutja, bazen...	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Infrastruktura
Smrad v domu po urin.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Naravnost na uporabnika
Harmonija, mir.	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Naravnost na uporabnika
Hišni red, urniki, pravilniki..	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Naravnost na uporabnika
Vidne strateške usmeritve doma.	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Razvojna usmerjenost
Informacijske table.	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Vključenost
Dostop do računalnika za vse zaposlene.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Vključenost
Možnost udeležbe na raportu za vse zaposlene.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Vključenost
Individualno naravnane aktivnosti stanovalcev v času obiska doma.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Naravnost na uporabnika
Delo na vrtu, samooskrba.	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Naravnost na uporabnika
Živali.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Naravnost na uporabnika
Prisotnost svojcev v času opazovanja.	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Ne	Sodelovanje s svojci
Prisotnost prostovoljcev v domu.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Povezanost z okoljem
Uniformiranost osebja.	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Da	Da	Naravnost na uporabnika
Stalnost osebja na oddelkih.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Naravnost na uporabnika
Sodelovanje med oddelki.	Ne	Da	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Odnos med zaposlenimi
Senzorne terapije.	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Naravnost na uporabnika
Zaklepanje na demenci.	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Naravnost na uporabnika
Funkcijska naravnost prevlada nad usmerjenostjo v uporabnika. Npr. bujenje za hranjenje, preoblačevanje...	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Naravnost na uporabnika
Prijaznost zaposlenih do stanovalcev v nočni izmeni.												Da		Ne	Naravnost na uporabnika

Priloga 4: Kodirna tabela zaposleni

Menim, da je največja PREDNOST našega doma:			
navedbe zaposlenih	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	KATEGORIJE
bivalno okolje čisti dom čistoča dober ambient miren kotiček redoljubnost zelo ugodni pogoji za bivanje	bivalni pogoji	infrastruktura	Prednosti Priložnosti
cena oskrbe cenovna dostopnost da smo cenovno konkurenčni visoka konkurenčnost	cenovna konkurenčnost	cena	
dobri pogoji za delo redna plača	dobri delovni pogoji	organizacija in vodenje	
aktivno preživljanje časa aktivnosti jutranja telovadba ogromno aktivnosti	dodatne aktivnosti za preživljanje prostega časa	pristočasne aktivnosti	
da izvajamo rehabilitacijo po možganski kapi dodatne storitve dodatne usluge imamo rehabilitacijo po možganski kapi kavarna rehabilitacija rehabilitacija bolnikov po možganski kapi rehabilitacija po možganski kapi rehabilitacija po kapi rehabilitacija v sodelovanju z UZRI velik obseg storitev, ki jih nudimo	dodatne storitve doma	širitev dejavnosti	
elastičnost fleksibilnost prilagajanje prilagodljivost prožnost sposobnost prilagajanja sprotno prilagajanje	prilagodljivost	prilagodljivost	
gospodinjsko skupnost	gospodinjske skupnosti	infrastruktura	
dom je obnovljen, kljub starejši zgradbi infrastruktura izgled lep dom lepi prostori nov dom urejen dom urejenost urejenost doma urejenost notranjosti doma urejenost zunanosti doma	infrastruktura doma	infrastruktura	
da smo v E-Qalin-u dobra kakovost nege dobro delo	kakovost	kakovost	

<p>E-Qalin kakovost dela kakovost nujenih storitev kakovost storitev kvaliteta kvaliteta doma kvalitetna oskrba kvalitetno izvajanje storitev odličnost projekt E-Qalin skupna usmerjenost v kvaliteto doma</p>		
<p>ker smo majhni majhen dom majhen dom glede na ostale majhnost majhnost doma manjše število oskrbovancev manjše število stanovalcev</p>	<p>kapaciteta doma</p>	<p>infrastruktura</p>
<p>čist zrak čudovita lokacija v naravi da smo v majhnem kraju dobra lokacija dobra lokacija doma dostopnost izjemna lokacija lep kraj lep razgled na gore lepa lokacija lepa pokrajina lepi kraj lepo okolje lokacija lokacija sredi neokrnjene narave lokacija v mestu mir miren kraj mirna lokacija mirno okolje narava ni v središču mesta ni veliko prometa</p>	<p>lokacija doma</p>	<p>lokacija</p>
<p>majhna fluktuacija kadra stalnost kadra</p>	<p>majhna fluktuacija kadra</p>	<p>fluktuacija</p>
<p>da se razumemo med seboj da si vsi pomagamo med seboj da zaposleni stopimo skupaj dober kolektiv dober tim dobra energija v domu dobra klima v hiši dobra komunikacija dobri medosebni odnosi med zaposlenimi dobri odnosi dobri odnosi med sodelavci dobri odnosi med vsemi družabnost</p>	<p>medosebni odnosi</p>	<p>odnosi med zaposlenimi</p>

<p>iskreni odnosi kolektiv medsebojno razumevanje ozračje pozitivna naravnost pristen odnos pristnost razumevanje med delavci razumevanje med sodelavci složnost smo dober delovni tim spoštovanje med sodelavci super kolektiv vključenost</p>		
<p>da se počutijo domače dobro počutje stanovalcev domače okolje domačnost domačnost doma naravnost na stanovalca poznamo vse stanovalce in njihove potrebe prilagodljivost posameznikom skrb za stanovalca stanovalci so v ospredju trudimo se za dobro počutje oskrbovancev trudimo za dobro počutje stanovalcev udobnost upoštevanje individualnih želja stanovalcev upoštevanje posameznika upoštevanje potreb stanovalcev upoštevanje svojcev upoštevanje želja stanovalcev zavzemanje za stanovalce</p>	<p>naravnost na uporabnika</p>	<p>naravnost na uporabnika</p>
<p>človečnost večine zaposlenih da smo empatični daleč najbolj prijazen dom v regiji dobra komunikacija s stanovalci dobri odnosi osebje-uporabniki dobrosrčnost dobrovoljni delavci dom je prijazen starejšim domačnost gostoljubnost ideje, ki jih ustvarjamo s stanovalci ljubezniv odnos nasmeh odnos do stanovalcev poslušanje človeka poslušnost potrpežljivost zaposlenih prijazno okolje prijazno osebje prijaznost prijaznost do stanovalcev prijaznost zaposlenih</p>	<p>odnos do stanovalcev</p>	<p>naravnost na uporabnika</p>

prijaznosti prijetni kader prijetnost pristni odnos do stanovalcev sočutje sočutnost spoštljivost spoštovanje strpnost toplina toplina doma toplina zaposlenih ustrežljivost ustrežljivost zaposlenih večina predanih zaposlenih vljudnost zaposleni s čutom za človeka		
odprtost odprtost odprtost doma svojem odprtost navzven	odprtost doma	povezanost z okoljem
idilično okolje doma okolica okolica doma okolje park podeželje	okolica doma	lokacija
močna zasedenost polna zasedenost	polna zasedenost kapacitet	povpraševanje
prepoznavnost prepoznavnost v okolju dobro ime	prepoznavnost	ugled
stanovanjske skupnosti	stanovanjske skupnosti	infrastruktura
boljša oskrba delo delo z dementnimi dobra nega dobri delavci dobro delo dobro opravljeno delo oskrbovalcev na negovalnih oddelkih natančnost odlična zdravstvena oskrba profesionalna skrb za stanovalce socialna oskrba strokovna nega strokovnost učinkovitost	strokovnost	strokovnost in izkušnje
dobro timsko delo sodelovanje timsko delo usklajeno timsko delo	timsko delo	odnosi med zaposlenimi
delavci, ki se zavzemajo za napredek izboljšave izobraževanje delavcev naprednost	usmerjenost v razvoj	znanje in inovativnost

posamezniki, ki se trudijo za boljše delovanje doma trudimo se slediti vsem trendom vnos inovativnosti želja po napredovanju			
jasna vizija vizija vodstva program dela	vizija in plan	razvojna usmerjenost	
dober direktor dobra organizacija izkušeno vodstvo izredno dobro gospodarjenje vodstva odlična direktorica sposobno vodstvo strokoven direktor trma za doseg cilja vodstvo	vodenje	organizacija in vodenje	
lokalna umestitev v prostoru vpetost v kraj vpetost v okolje	vpetost v okolje	povezanost z okoljem	
marljivost odgovornost poštenost predanost predanost delu predanost oskrbovancem Preprostost pridnost	vrednote zaposlenih	vrednote zaposlenih	
da znamo delati dobro usposobljen kader dobra strokovnost izkušnje z dolgoletno prakso delovanja naše ustanove ljudje sposobni delavci sposobnost usposobljen kader zaposlene delavce zaposleni strokovnjaki Izkušnje	strokovnost in izkušnje	Strokovnost in izkušnje	

Menim, da je največja SLABOST našega doma:

navedbe zaposlenih	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	KATEGORIJE
dom je potreben celovite prenove dom je potreben temeljite obnove sob dom je star majhne sobe majhni prostori mali prostori nefunkcionalna arhitektura stavbe nefunkcionalni prostori nenehne adaptacije doma neprimerna razporeditev neurejene sobe neustrezna prostorska ureditev nevzdrževan objekt ni kapelice ni klimatskih naprav	infrastruktura doma	infrastruktura	slabosti nevarnosti

ni klime ni parkirišča ni prezračevalnih sistemov nimamo hišnih ljubljencev novost doma premajhne sobe premajhni prostori premalo ohlajevalnih naprav premalo prostora prepih prevelike sobe prostorska stiska slab izgled starega dela doma slab računalniški sistem slabo načrtovane sobe - mali prostori stara zgradba starejša zgradba starost starost doma starost stavbe večposteljne sobe velikost zgradba se težko prilagaja novemu načinu življenja		
Ad hoc odločitve (nenapovedane, brezpogojne, od danes na jutri) neupoštevanje idej neupoštevanje predlogov ni posluha	iključevanje	vključenost
infrastruktura - dostop svojcev lega lega - hribovit teren lokacija majhen kraj majhen kraj, kjer se novice hitro širijo oddaljenost doma oddaljenost od bolnišnic oddaljenost od drugih krajev oddaljenost od velikih mest oddaljenosti od večjih središč odročnost preveč odročen kraj slaba lokacija slabe avtobusne povezave	lokacija doma	lokacija
delavci nismo složni dve stanovalki, ki z negativno energijo slabo vplivata na okolico komunikacija pri nekaterih medsebojni odnosi zaposlenih neiskrenost nekaterih zaposlenih neresnične govorice neskladnost med zaposlenimi nesodelovanje zaposlenih nesoglasja med osebjem nesporazumi nestrinjanja med sodelavci nevoščljivost med sodelavci notranji konflikti	medosebni odnosi	odnosi med zaposlenimi

<p>občasno ogovarjanje odnos med vodstvom in podrejenimi ogovarjanje prepiri med zaposlenimi slabe govorice, ki se širijo in so neresnične slabi odnosi, če se pojavijo zahrbtnost nekaterih zaposlenih zamere</p>		
<p>Ddelavci ne vidijo širše (samo svoj del nalog) – kaj je pomembno pri delu za zadovoljstvo stanovalcev, kaj stanovalce res želi ker je veliko varovancev, ne poznaš vseh njihovih posebnosti in navad. manj stika z uporabniki neenaka obravnava vseh stanovalcev pomanjkanje časa za stanovalce poleg vsakodnevnega dela premalo časa za druženje s stanovalci premalo časa za ukvarjanje s stanovalci premalo časa zaposlenih premalo posvečenega časa stanovalcem rutinski, bolnišnični način oskrbe in nege slaba dodatna ponudba zaklenjeni balkoni na demenci zaklenjeni balkoni na zaprtem oddelku</p>	nenaravnost na uporabnika	naravnost na uporabnika
odvisnost od MDDSZ EM	neavtonomnost	avtonomnost
nefleksibilnost težave s prilagajanjem določenih delavcev težko sprejemanje sprememb s strani zaposlenih	neprilagodljivost	prilagodljivost
nekateri se še vedno ne počutijo dovolj lojalne domu n pravil v domu obremenilna zgodovina zaradi preteklih izkušenj posamezni zaposleni z neprofesionalnih vedenjem	neustrezno vedenje zaposlenih	vrednote zaposlenih
nezadovoljstvo nekaterih zaposlenih nezadovoljstvo zaposlenih	nezadovoljstvo zaposlenih	zadovoljstvo
nenapredovanje nizke plače slabe plače	odsotnost nagrajevanja	organizacijs in vodenje
birokracija da moramo biti zaposleni "na tekočem" z dogajanja na vseh področjih v domu monotonost način dela neorganiziranost ni recepcije ob nedeljah in praznikih p demokracije preveč dodatnih aktivnosti na število kadra preveč svobode preveč usmerjeno v molitev, maše slabo izkoriščen bazen slabša organizacija dela ob predaji in	organizacija dela	organizacija in vodenje

povratku iz odsotnosti z dela težko se je kaj dogovoriti – preveč govorjenja o eni in isti stvari		
časovna stistka občasna preobremenjenost osebja preobremenjenost preveč dela veliko dela, ki ti ostane	preobremenjenost	organizacija in vodenje
cena cena doma cenovna nedostopnost finančna situacija visoka cena oskrbe	cena	cena
nezmožnost plačevanja oskrbe uporabnikov izguba stanovalcev	sistem financiranja	sistem financiranja
da nas je zaposlenih na zdravstveni negi premalo glede na potrebe stanovalcev in svojcev kadrovski normativ malo kadra manjko delovne sile manjša kakovost storitev zaradi premajhnega števila zaposlenih po kadrovskih normativih in prepovedi zaposlitev. normativi pomanjkanje delovne sile pomanjkanje kadra pomanjkanje negovalnega kadra. pomanjkanje uslužbencev premalo delavcev premalo kadra premalo kadra za zdravstveno nego premalo ljudi za izvajanje kompetentne zdravstvene nege premalo negovalnega osebja premalo osebja premalo zaposlenih premalo zaposlenih v negi premalo zaposlenih standardi visoki standardi zaradi splošne krize	standardi in normativi	zakonodaja
starostna struktura zaposlenih visoko povprečje starosti kadra	starostna struktura zaposlenih	fluktuacija
netimsko delo pomanjkanje povezanosti med zaposlenimi premalo poslušanja med službami preslabo medsebojno sodelovanje med oddelki slaba komunikacija slaba komunikacija med timi slaba povezanost posameznih zdravstvenih delavcev slabo sodelovanje med različnimi službami	timsko delo	odnosi med zaposlenimi

slabše sodelovanje med enotami doma			
delavci nismo enakopravni delo po liniji najmanjšega napora nezainteresiranost zaposlenih premajhna angažiranost zaposlenih slaba motiviranost veliko neuresničenih obljub šefov vodstvo zdravstveno vodstvo	vodenje	organizacija in vodenje	
kraje	v zaposlenih	vrednote zaposlenih	
nezadovoljstvo stanovalcev	nedzadovoljstvo	zadovoljstvo	
neprimerna zakonodaja	zakonodaja	zakonodaja	
Ni izobraževanj za zaposlene Odpor dela kolektiva do novosti, razvoja	znanje in inovativnost	znanje in inovativnost	
Menim, da je največja NEVARNOST za naš dom:			
navedbe zaposlenih	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	kategorije
brezposelnost brezposelnost – zaradi izgube služb bodo domovi vse bolj prazni brezposelnost v okolju veliko brezposelnih	brezposelnost	recesija	nevarnosti slabosti
cena da ljudje ne bodo imeli denarja za namestitve previsoke cene previsoke cene, ki si jih marsikdo ne more privoščiti visoka cena oskrbe visoke cene visoke cene oskrbe	cenovna nedostopnost	cena	
dvig življenjskih stroškov finančna kriza v državi finančna stiska finančne težave kriza majhni dohodki nadaljevanje gospodarske krize neobvladljivost stroškov neplačevanje oskrbnin neplačevanje računov nezmožnost plačevanja oskrbe nizke pokojnine pomanjkanje denarja recesija slab finančni položaj države slaba ekonomska situacija v državi slabo gospodarstvo v državi splošna kriza varčevanje vedno hujša gospodarska kriza vse manjši dohodki ljudi vse slabša ekonomska situacija starostnikov in njihovih bližnjih	finančne razmere	recesija	
ni klime poletna vročina v mansardah slabo počutje zaposlenih zaradi sevanja	infrastruktura doma	infrastruktura	

neupoštevanje predlogov zaposlenih	nevklučenost	vklučenost
konkurenca konkurenca drugih domov konkurenčnost cene pri drugih domovih odpiranje novih zasebnih domov	konkurenca	konkurenca
oddaljenost od mest oddaljenost od večjih mest odmaknjenost od centra mesta	lokacija doma	lokacija
da se pokvari složnost slabi odnosi neprijazni zaposleni neresnične govorice nesoglasja med sodelavci nevoščljivost ogovarjanje poslabšanje odnosov med zaposlenimi pristop najvišjih do najnižjih skupine, ki povzročajo konflikte skupine, ki se separirajo slaba komunikacija Slaba komunikacija med nekaterimi zaposlenimi	medosebni odnosi	odnosi med zaposlenimi
medicinski model oskrbe	model oskrbe	naravnost na uporabnika
adaptacije izbruhi požarov močan potres naravne nesreče potres požar varnost doma	naravne nesreče	varnost
menjava vodstva pripojitev k drugemu domu sugestibilnost trenutna situacija – o zavodu odloča država vmešavanje politike vmešavanje zunanjih	neavtonomnost	avtonomnost
nemotiviranost zaposlenih pasivnost zaposlenih ščitenje "lenuhov", ki nočejo razmišljati in hodijo v službo samo zaradi plače kraja s strani vodstva	nemotiviranost zaposlenih	organizacija in vodenje
da bi ostali brez varovancev da bi zmanjkalo vlog za namestitev da dom ne bo polno zaseden da ne bi bili polno zasedeni da ne bi imeli oskrbovancev da ne bi zapolnili sob da ostanemo brez varovancev da si starejši ne bi mogli finančno privoščiti bivanja v domu domačini se ne odločijo za odhod v naš dom malo vlog manj povpraševanja manjše število prošenj za sprejem možnost nezasedenosti	nezasedenost	povpraševanje

ne bo povpraševanja nezasedenost odpušanje zaposlenih zaradi pomanjkanja stanovalcev pomanjkanje oskrbovancev pomanjkanje prosilcev zaradi ekonomskih razmer pomanjkanje stanovalcev pomanjkanje vlog za sprejeme prazen dom premalo oskrbovancev premalo vlog slabo polnjenje doma upad stanovalcev upad števila uporabnikov vedno manjše povpraševanje po domskih namestitvah		
slab odnos do stanovalcev in svojcev	odnos do uporabnika	naravnost na uporabnika
nizka plača	odsotnost nagrajevanja	zakonodaja
slaba organizacija	organizacija dela	organizacija in vodenje
ukinitev zavoda	prenehanje delovanja	avtonomnost
izgorelost izgorelost zaposlenih pregorelost velika obremenjenost delavcev v kuhinji velika obremenjenost delavcev v negi	preobremenjenost	organizacija in vodenje
orivatizacija	privatizacija	lastništvo
demenca dnevno varstvo nerazumevanje financiranja javnih institucij		sistem financiranja
nezadovoljstvo stanovalcev	nezadovoljstvo	zadovoljstvo
da zaspimo ob dosedanjih uspehih monotono delo zdravstvene službe neprilagajanje novim oblikam varstva starejših (gospodinske skupine ipd.) preveč rutine stagnacija	stagnacija	razvojna usmerjenost
izgubiti ugled	ugled	ugled
da kdo pobegne čez vikend dvigovanje težkih pacientov nevarnost, da se dementni izgubijo ni receptorja okužbe uhajanje dementnih	varnost	varnost
izguba vizije skrenitev z načrtane poti	vizija	razvojna usmerjenost
ffinančna politika naše države (omejevanje cen) neurejena zakonodaja normativi proste kapacitete v prihodnosti zaradi zakona o dolgotrajni oskrbi sprememba zakonodaje	zakonodaja	zakonodaja

zakon o dolgotrajni oskrbi zakonodaja			
neinovativnost neznanje	pomanjkanje znanja inovativnosti	in znanje invoativnost	
Menim, da je največja PRILOŽNOST za naš dom:			
navedbe zaposlenih	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	kategorije
delo bo kvalitetno opravljeno na vseh ravneh, ko bo delo vseh zaposlenih ustrezno cenjeno potrebe zaposlenih	cenjenost zaposlenih	organizacija in vodenje	priložnosti prednosti
cenovno dostopen dom da smo zaradi nizkih cen dostopnejši nizka cena v primerjavi z drugimi zavodi prilagojena cena	cenovna dostopnost	cena	
aktivnosti za mlade da se zmeraj nekaj dogaja še več aktivnosti za varovance	dodatne aktivnosti	širitev dejavnosti	
bogati investitor nepovratna sredstva za obnovo doma nepovratna sredstva za prenovo doma. renoviranje doma z nepovratnimi sredstvi	financiranje	sistem financiranja	
lepi prostori nov dom nov dom nov zavod obnavljanje starega pohištva selitev v nov objekt zgled v urejenosti	infrastruktura doma	infrastruktura	
biti boljši biti na vrhu po kvaliteti vseh storitev dobro delo doseganje pozitivnega rezultata izboljšave izvajanje kvalitetne zdravstvene nege in oskrbe kakovosten kader kakovostna oskrba kvaliteta kvaliteta dela naša kvaliteta ohraniti sedanjo kvaliteto doma skrb za kakovost certifikat kakovosti	kakovost storitev	kakovost	
da je dom v naravi dobra lokacija izkoristiti ugodno lokacijo doma lepa narava narava okolje prijetno okolje	lokacija doma	lokacija	
dogovarjanje komunikacija med zaposlenimi povezanost razvoj socialne mreže med zaposlenimi sodelovanje	medosebni odnosi	odnosi med zaposlenimi	

timsko delo več timskega dela vljudnost		
mlad kader novi zaposleni veliko mladih	mladi zaposleni	fluktuacija
bivalna enota z demenco bivalna enota za stanovalce z demenco gospodinjske skupine nova gospodinjska skupnost za dementne osebe stanovanjske enote stanovanjske skupine ustanovitev stanovanjskih skupin socialni model oskrbe	model oskrbe	n/aravnost na uporabnika
motivacija zaposlenih	motivacija	organizacija in vodenje
da je dom domač. da se ljudje dobro počutijo dati ljudem priložnost ostati človek do konca dinamičen pristop do stanovalcev dobro počutje stanovalcev druženje s stanovalci fleksibilnost Naš dom bi morali imeti nazaj animatorja – nekoga, ki se ukvarja z varovanci in jim daje aktivnosti in pozornost. Zaposliti nekoga od znotraj, ki varovance dobro pozna. potrebe stanovalcev sledenje potrebam družbe usmeritev v uporabnike v prilagajanju potrebam in željam stanovalcev. več zdrave prehrane zagotoviti zadovoljne stanovalce da kot nov dom uvedemo spremembe izvajanje dogovorjenega	naravnost na uporabnika	naravnost na uporabnika
da se domovi združujejo druženje s kraji	povezanost z okoljem	povezanost z okoljem
dobra razpoznavnost navzven dobra reklama odprtost povezovanje z okoljem prepoznavnost navzven prepoznavnost v okolju večja prepoznavnost samoreklama - dobro delo celotnega doma – s tem nam stanovalci in svojci naredijo najboljšo reklamo.	prepoznavnost	ugled
čedalje večje število starostnikov staranje populacije	staranje populacije	povpraševanje
da bi se lahko širili da se dom še naprej polni s stanovalci, ki potrebujejo pomoč da se ukvarjajo še z okolico - razvoz hrane, obiski na domu, ...	širitev dejavnosti	širitev dejavnosti

<p>delovanje v lokalnem okolju dobiti soglasje vseh za gerontološki center našega področja drugačnost fizioterapija na domu iskanje novih storitev, ki bi jih ponudili uporabnikom nadstandard nega na domu odprtost za programe izven institucij pomoč in nega na domu pomoč na domu ponudba pomoči starejšim v njihovem okolju popestritev ponudbe pridobivanje dodatnih prihodkov razvijanje dejavnosti za zunanje uporabnike razvijanje tržne dejavnosti razvoj dejavnosti na domu uporabnikov razvoj storitev pomoči na domu širitev dejavnosti v lokalno skupnost širjenje storitev širjenje v druge kraje usmeritev v programe, projekte več raznolikih uslug začasne namestitve Zunanje dejavnosti</p>		
<p>cilji dobra vizija jasno zastavljeni cilji in vizija razviti se v dobro in uspešno institucijo z razvojnimi cilji doma slediti viziji doma vizija vizija postati najboljši</p>	vizija, cilji	razvojna usmerjenost
soglasja	vklučenost	vklučenost
<p>biti deloven biti pošteni da je še nekaj zaposlenih ljudi, ki razmišlja pozitivno optimizem vztrajnost vztrajnost pri delu</p>	vrednote zaposlenih	vrednote zaposlenih
<p>poln dom polna zasedenost pridobitev varovancev privabiti tujce sprejemanje stanovalcev iz držav EU zapolnitev kapacitet</p>	zapolnitev kapacitet	povpraševanje
<p>dojemljivost za novitete dojemljivost za spremembe inovativnost izobraževanja izobraževanje naše znanje pripravljenost na spremembe projekti</p>	znanje in inovativnost	znanje in inovativnost

razvoj sledenje evropskim smernicam stalno izobraževanje učljivost vlaganje v izobraževanje znanje			
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Priloga 5: Kodirna tabela direktorji (iz polstrukturiranih intervjujev)

V: Katere so notranje prednosti vašega doma?	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	kategorije
D1: Mirna lokacija. (D1_1) Stabilen lastnik. (D1_2)	mirna lokacija (D1_1) stabilen lastnik (D1_2)	lokacija (D1_1) lastništvo (D1_2)	prednosti priložnosti
D2: Dober standard. (D2_1) 5 bivalnih enot (D2_2), možnost izbire ustrezne namestitve. (D2_3) Varnost. (D2_4) Uveden sistem kakovosti. (D2_5) Letne razgovore imajo vsi. (D2_6) Direktor ne opravi vseh letnih razgovorov. (D2_7) Veliko pristočasnih aktivnosti. (D2_8) Puščanje svobode zaposlenim – kreativnost, ustvarjalnost. (D2_9) Racionalizacije stroškov smo delali le tam, kjer to ni vplivalo na kakovost storitve (npr. energetika). (D2_10) Živali v domu (mačka). (D2_11) Vrčiček z bioizdelki za samooskrbo. (D2_12) Integriran informacijski sistem PROBIT. (D2_13) Mesečne informacije računovodje za kontroling. (D2_14)	standard storitev (D2_1) več bivalnih enot (D2_2) izbira ustrezne namestitve (D2_3) varnost (D2_4) uveden sistem kakovosti (D2_5) vključenost vseh v letne razgovore (D2_6) prenos odgovornosti na zaposlene (D2_7) pristočasne aktivnosti (D2_8) puščanje svobode zaposlenim (D2_9) ohranjanje kakovosti storitev (D2_10) hišni ljubljenci (D2_11) vrčiček (D2_12) informacijski sistem (D2_13) mesečni pregled poslovanja (D2_14)	infrastruktura (D2_1) naravnost na uporabnika (D2_2) naravnost na uporabnika (D2_3) varnost (D2_4) kakovost (D2_5) organizacija in vodenje (D2_6) organizacija in vodenje (D2_7) pristočasne aktivnosti (D2_8) organizacija in vodenje (D2_9) kakovost (D2_10) naravnost na uporabnika (D2_11) naravnost na uporabnika (D2_12) infrastruktura (D2_13) organizacija in vodenje (D2_14)	
D3: Dom je majhen. (D3_1) Trend deinstitucionalizacije, tako da so kot majhen dom v trendu. (D3_2) Velika povezanost z lokalnim okoljem. (D3_3) Občina podpira samostojen dom. (D3_4) Okoliški prebivalci podpirajo samostojen dom. (D3_5) Dobro se razumemo s svojci. (D3_6)	majhnost doma (D3_1) trend deinstitucionalizacije (D3_2) vpetost v lokalno okolje (D3_3) neodvisnost od lastnika (D3_4) podpora s strani lokalnega okolja (D3_5) dobri odnosi s svojci (D3_6)	infrastruktura (D3_1) deinstitucionalizacija (D3_2) povezanost z okoljem (D3_3) povezanost z okoljem (D3_4) povezanost z okoljem (D3_5) odnosi s svojci (D3_6)	
D4: Nov dom. (D4_1) Tehnično ustrezen dom. (D4_2) Samo 1- in 2-posteljne sobe. (D4_3)	nov dom (D4_1) tehnična ustreznost doma (D4_2) eno- ali dvoposteljne sobe (D4_3)	infrastruktura (D4_1) infrastruktura (D4_2) infrastruktura (D4_3)	
D5: Kvalitetna fizioterapija. (D5_1) Kvalitetna delovna terapija. (D5_2) Rehabilitacija po poškodbah glave. (D5_3) Lokacija. (D5_4)	kakovostno izvajanje fizioterapije (D5_1) kakovostno izvajanje delovne terapije (D5_2) rehabilitacija po poškodbah glave (D5_3) lokacija (D5_4)	strokovnost in izkušnje (D5_1) strokovnost in izkušnje (D5_2) širitev dejavnosti (D5_3) lokacija (D5_4)	

D6: Starejši imajo v domovih široko ponudbo dogajanj (delavnice, prireditve, druženja). (D6_1) Dobra zdravstvena preskrba. (D6_2) Možnost večje socialne vključenosti z okoljem (D6_3) preko prostovoljcev. (D6_4)	široka ponudba aktivnosti (D6_1) kakovostna zdravstvena oskrba (D6_2) socialna vključenost v okolje (D6_3) prostovoljci (D6_4)	prostočasne aktivnosti (D6_1) strokovnost in izkušnje (D6_2) povezanost z okoljem (D6_3) povezanost z okoljem (D6_4)
D7: Tradicija. (D7_1) Možnost izbire različnih aktivnosti. (D7_2) Celovita oskrba človeka. (D7_3) V našem domu lahko rečem, da smo se zadnji dve leti poleg energetske sanacije (D7_4) posvetili predvsem psihosocialni oskrbi. (D7_5) Omogočamo izpolnjevanje vseh človeških potreb, na podlagi poznavanja biografije stanovancev. (D7_6) Vem, da v vseh domovih to ni tako. (D7_7)	tradicija (D7_1) nabor različnih aktivnosti (D7_2) celovita oskrba (D7_3) energetska sanacija (D7_4) usmerjenost na psihosocialno oskrbo (D7_5) izpolnjevanje človeških potreb (D7_6) izjemnost (D7_7)	strokovnost in izkušnje (D7_1) prostočasne aktivnosti (D7_2) naravnost na uporabnika (D7_3) infrastruktura (D7_4) naravnost na uporabnika (D7_5) naravnost na uporabnika (D7_6) konkurenca (D7_7)
D8: V našem domu ljudje »Živjo naprej«. Ne pridejo le umret. Če imajo kisik, naj hodijo s kisikom. (D8_1) Vse poskušamo vsaj 1-krat tedensko dvigniti iz postelje po programu fizioterapije. (D8_2) Družimo se s šolo, vrtci. Vsak osnovnošolec v višjih razredih pride 1-krat tedensko k »svojemu starejšemu« in mu dela družbo. Starejši so mladih zelo veseli. (D8_3)	nadaljnje življenje (D8_1) omogočanje telesne aktivnosti (D8_2) vpetost v lokalno okolje (D8_3)	naravnost na uporabnika (D8_1) naravnost na uporabnika (D8_2) povezanost z okoljem (D8_3)
D9: Zaposleni so iz lokalnega okolja, ki poznajo kraj. (D9_1) Tudi prostovoljcev je kar nekaj. (D9_2) Imamo dobro zdravstveno nego. (D9_3) Imamo dobro fizioterapijo. (D9_4) Materialni standard oskrbe je soliden. (D9_5) Imamo E-QALIN. (D9_6) Zelo veliko se izobražujemo, prav vsi. (D9_7) Prenašamo znanje eden na drugega. (D9_8) Uvajamo nove koncepte kongruentne – odnosne nege. (D9_9)	vpetost v lokalno okolje (D9_1) prostovoljci (D9_2) kakovostna zdravstvena nega (D9_3) kakovostna fizioterapija (D9_4) materialni standard oskrbe (D9_5) E-Qalin (D9_6) izobraževanja (D9_7) skupinsko učenje (D9_8) kongruentno-odnosna nega (D9_9)	povezanost z okoljem (D9_1) povezanost z okoljem (D9_2) strokovnost in izkušnje (D9_3) strokovnost in izkušnje (D9_4) infrastruktura (D9_5) kakovost (D9_6) znanje in inovativnost (D9_7) znanje in inovativnost (D9_8) razvojna usmerjenost (D9_9)
D10: Dostopnost skoraj v vsakem kraju. (D10_1) Varnost. (D10_2) Mi smo poznani kot kakovosten dom. (D10_3) Med prvimi smo imeli ISO standard. (D10_4) Smo razvojno naravnani, saj imamo že sedaj skoraj vse storitve tudi v skupnosti, na domu. (D10_5) Hitro se prilagodimo potrebam. (D10_6)	dostopnost (D10_1) varnost (D10_2) ugled (D10_3) ISO standard (D10_4) razvojna naravnost (D10_5) hitro prilagajanje (D10_6)	lokacija (D10_1) varnost (D10_2) ugled (D10_3) kakovost (D10_4) razvojna usmerjenost (D10_5) prilagodljivost (D10_6)
D11: Zaposleni so domačini. (D11_1) Dobro razvit potencial dela z ljudmi. (D11_2) Zdravstveni in zdraviliški turizem 100 let. (D11_3)	zaposleni iz lokalnega okolja (D11_1) razvitost potenciala storitve (D11_2) turistična tradicija (D11_3)	povezanost z okoljem (D11_1) strokovnost in izkušnje (D11_2) strokovnost in izkušnje

<p>Tradicija dela z ljudmi. (D11_4) Kvaliteta večine kadra. (D11_5) Sodelovanje z različnimi organizacijami, društvi, posamezniki, zaposleni v različnih projektih. (D11_6) Kompetentne gospodinje. (D11_7) Vse strežnice so pri nas gospodinje. (D11_8) Strežnice so pridobile na samozavesti, znajo izraziti stisko in poiskati rešitve. (D11_9)</p>	<p>tradicija dela z ljudmi (D11_4) kakovost dela zaposlenih (D11_5) sodelovanje z notranjim in zunanjim okoljem (D11_6) kompetentni zaposleni (D11_7) dodelitev odgovornosti (D11_8) angažma zaposlenih (D11_9)</p>	<p>(D11_3) strokovnost in izkušnje (D11_4) strokovnost in izkušnje (D11_5) povezanost z okoljem (D11_6) strokovnost in izkušnje (D11_7) organizacija in vodenje (D11_8) organizacija in vodenje (D11_9)</p>	
<p>D12: Razvitost mreže izvajalcev oskrbe z nastanitvijo. (D12_1) Akumulirano znanje (D12_2) in izkušnje na področju izvajanja institucionalnega varstva. (D12_3) Možnost nudenja zdravstvene nege, ko ta postane potrebna. (D12_4) Možnost vključevanja uporabnikov v pestro ponudbo aktivnosti, prireditve v domu. (D12_5) Možnost bivanja uporabnikov v bolj heterogeni populaciji, v integrirani obliki. (D12_6) Cena izvajanja institucionalnega varstva v domovih za starejše je znatno nižja kot v stanovanjskih skupinah. (D12_7) Odprtost, vključenost v okolje. (D12_8)</p>	<p>razvitost mreže izvajalcev (D12_1) znanje (D12_2) izkušnje (D12_3) nudenje zdravstvene nege (D12_4) možnost vključevanja v dodatne aktivnosti (D12_5) možnost izbire načina bivanja (D12_6) nizke cene namestitve v domovih (D12_7) vključevanje v okolje (D12_8)</p>	<p>širitev dejavnosti (D12_1) znanje in inovativnost (D12_2) strokovnost in izkušnje (D12_3) strokovnost in izkušnje (D12_4) prstočasne aktivnosti (D12_5) naravnost na uporabnika (D12_6) cena (D12_7) povezanost z okoljem (D12_8)</p>	
<p>V: Katere so notranje slabosti vašega doma?</p>	<p>pojmi 1. reda</p>	<p>pojmi 2. reda</p>	<p>kategorije</p>
<p>D1: Lokacija zaradi oddaljenosti od svojcev. (D1_1) Normativi (D1_2) , premalo kadra (D1_3)</p>	<p>oddaljenost od svojcev (D1_1) kadrovski normativi (D1_2) premalo kadra (D1_3)</p>	<p>lokacija (D1_1) zakonodaja (D1_2) zakonodaja (D1_3)</p>	<p>slabosti nevarnosti</p>
<p>D2: Pozabi se na človeka (D2_1) , ker za vse, kar se mora opraviti, je premalo kadra. (D2_2) Ni zadostne avtonomije. (D2_3) Preveliko nadzorovanje (12 različnih inšpekcij prihaja) . (D2_4) Hodiš po robu kot direktor, če hočeš narediti kaj razvojnega, dobrega za stanovalce in zaposlene. (D2_5) Zdravstvo kljub delu na odnosih še vedno preozko usmerjeno. (D2_6) Najmanj samoiniciativni (D2_7), najmanj timski (D2_8) , najmanj pripravljeni na spremembe (nekateri so jokali, ko so jim vzeli njihove medicinske uniforme). (D2_9) Kot direktor nimaš možnosti finančnih nagrad, ki jih večina zaposlenih še vedno izpostavlja kot glavni</p>	<p>odsotnost pozornosti uporabnikom (D2_1) premalo kadra (D2_2) neavtonomnost (D2_3) preveč nadzora (D2_4) tveganja (D2_5) ozka usmerjenost zaposlenih zdravstvene nege (D2_6) pomanjkanje samoiniciativnosti zaposlenih na zdravstveni negi (D2_7) nepripravljenost na timsko delo zdravstvenih delavcev (D2_8) nepripravljenost na spremembe zdravstvenih delavcev (D2_9) odsotnost nagrajevanja (D2_10) izostajanje iz dela (D2_11)</p>	<p>naravnost na uporabnika (D2_1) zakonodaja (D2_2) avtonomnost (D2_3) avtonomnost (D2_4) zakonodaja (D2_5) prilagodljivost (D2_6) organizacija in vodenje (D2_7) odnosi med zaposlenimi (D2_8) prilagodljivost (D2_9) zakonodaja (D2_10) zakonodaja (D2_11)</p>	

<p>motivator za boljše delo. (D2_10) Preveč dopusta zaposlenih. (D2_11) Samo 10 svojcev redno obiskuje stanovalce. (D2_12)</p>	<p>redko vključevanje svojcev (D2_12)</p>	<p>odnos s svojci (D2_12)</p>	
<p>D3: Finančno slabo stojimo (D3_1) Stalna negotovost, kaj bo z nami storila država, ker smo »premajhni« (D3_2) Samo 3- in 4- posteljne sobe (D3_3) Sobe so brez lastne kopalnice. (D3_4) Plazovit teren imamo v majhnem parku pri domu. (D3_5) Stalna vodstvena ekipa že skoraj 20 let. (D3_6) Tudi pri zaposlenih ni fluktuacije. (D3_7) Zapadajo v rutino. (D3_8) Ni idej (D3_9), novosti. (D3_10) Premalo časa je za pogovore s stanovalci, za človeško noto (D3_11) Vse je skoncentrirano na to, da se opravijo potrebne delovne naloge (D3_12), ki so ozko razdeljene med posamezne profile. (D3_13) Zaposleni na zdravstveni negi se imajo za pomembnejše od ostalih, ker delajo po 24 ur, vse dneve v tednu, ker jih je največ, ker delajo na najpomembnejšem področju (D3_14), mislijo da so nenadomestljivi. (D3_15) Težko timsko delajo. (D3_16)</p>	<p>slaba finančna situacija (D3_1) negotovost zaradi majhnosti (D3_2) večposteljne sobe (D3_3) nepopolna oprema (D3_4) plazovit teren (D3_5) stalna vodstvena ekipa (D3_6) odsotnost fluktuacije zaposlenih (D3_7) zapadanje v rutino (D3_8) odsotnost idej (D3_9) odsotnost novosti (D3_10) premalo čas za pogovore s stanovalci (D3_11) osredotočenost na delovne naloge (D3_12) ozka delitev nalog (D3_13) občutek pomembnosti zaposlenih na zdravstveni negi (D3_14) občutek nenadomestljivosti zaposlenih na zdravstveni negi (D3_15) nepripravljenost na timsko delo (D3_16)</p>	<p>organizacija in vodenje (D3_1) avtonomnost (D3_2) infrastruktura (D3_3) infrastruktura (D3_4) lokacija (D3_5) fluktuacija (D3_6) fluktuacija (D3_7) organizacija in vodenje (D3_8) znanje in inovativnost (D3_9) znanje in inovativnost (D3_10) naravnost na uporabnika (D3_11) vrednote zaposlenih (D3_12) organizacija in vodenje (D3_13) odnosi med zaposlenimi (D3_14) odnosi med zaposlenimi (D3_15) odnosi med zaposlenimi (D3_16)</p>	
<p>D4: Stigmatiziranje. (D4_1) Zadnja postaja v življenju. (D4_2) Premalo zaposlenih. (D4_3) Prenizke cene (D4_4), s katerimi ne moremo pokriti več vseh stroškov (D4_5) 10 let se vleče sprejemanje Zakona o dolgotrajni oskrbi, za katerega še vedno ne vemo zagotovo, kaj nam bo prinesel (D4_6) Neupravičeno zniževanje finančnih sredstev s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. S Skupnostjo socialnih zavodov Slovenije so vložili tožbo proti ZZS in državi. (D4_7) 80% dementnih, 40% na postelji (D4_8) Smo bolj bolnišnice, kot domovi s socialnim modelom (D4_9) Preveliko dopusta (D4_10)</p>	<p>stigmatiziranje uporabnikov (D4_1) stereotipi (D4_2) premalo zaposlenih (D4_3) prenizka cena oskrbe (D4_4) nezmožnost kritja stroškov (D4_5) dolgotrajno sprejemanje Zakona o dolgotrajni oskrbi (D4_6) zniževanje finančnih sredstev od zdravstva (D4_7) sprememba zdravstvenega stanja uporabnikov (D4_8) medicinski model obravnave (D4_9) izostajanje iz dela (D4_10)</p>	<p>naravnost na uporabnika (D4_1) ugled (D4_2) zakonodaja (D4_3) cena (D4_4) cena (D4_5) zakonodaja (D4_6) sistem financiranja (D4_7) sprememba zahtevnosti uporabnikov (D4_8) naravnost na uporabnika (D4_9) organizacija in vodenje (D4_10)</p>	
<p>D5: Oprema in pohištvo nevdrževano, staro. (D5_1) Energetsko potratna stavba. Streha, fasada ... (D5_2) Iz energetskih obnov iz evropskih sredstev smo izpadli, ker imamo toplotno črpalko. (D5_3) Prenizki kadrovske normativi. (D5_4) Potrebovali</p>	<p>nevdrževana oprema (D5_1) energetsko potratna stavba (D5_2) izpad sredstev iz kohezijskih skladov (D5_3) kadrovske normativi (D5_4) potreba po več zdravstvenega kadra (D5_5)</p>	<p>infrastruktura (D5_1) infrastruktura (D5_2) zakonodaja (D5_3) zakonodaja (D5_4) zakonodaja (D5_5)</p>	

bi več bolničarjev. (D5_5) Veliko zahtevnejši stanovalci po negi kot pred leti. (D5_6)	višje zahteve glede nege (D5_6)	sprememba zahtevnosti uporabnikov (D5_6)	
D6: Starejši niso doma (D6_7), se lahko čutijo izločene od domačih (D6_8), ker jih premalo obiskujejo. (D6_9) Oddaljenost doma, od svojcev. (D6_10) Premalo časa zaposlenih za pogovor, druženje s stanovalci. (D6_11) Premalo domače okolje za starejše. (D6_12)	izključenost iz domačega okolja (D6_7) izključenost od svojcev (D6_8) pomanjkanje obiskov svojcev (D6_9) oddaljenost od svojcev (D6_10) odsotnost pozornosti uporabnikom (D6_11) odsotnost domačnosti (D6_12)	odnos s svojci (D6_1) odnos s svojci (D6_2) odnos s svojci (D6_3) lokacija (D6_4) naravnost na uporabnika (D6_5) naravnost na uporabnika (D6_6)	
D7: Nekompetentni direktorji. (D7_1) Pasivni direktorji. (D7_2) Direktorji, ki sedijo v pisarnah. (D7_3) Direktorji se ukvarjajo z birokracijo. (D7_4) Direktorji sledijo samo črki zakona. (D7_5) Direktorji ne gredo med zaposlene, uporabnike. (D7_6) Ne čutijo njihovih potreb, stisk. Kaj bi dejansko moralo biti, da bi se vsi dobro počutili. (D7_7) Direktorji ne načrtujejo delovanja na podlagi potreb, ampak izključno zakonodaje, birokracije (D7_8). Čakanje, da bo država delala na razvoju domov, namesto da bi sami nekaj naredili. Zgovarjanje na zakonodajo ne koristi nikomur. Potrebna je proaktivnost (D7_9)	nekompetentnost direktorjev (D7_1) pasivnost direktorjev (D7_2) odsotnost stika z ljudmi (D7_3) ukvarjanje z birokracijo (D7_4) zakonska determiniranost vodenja (D7_5) odsotnost stika z ljudmi (D7_6) ignoriranje potreb uporabnikov (D7_7) neupoštevanje potreb pri vodenju (D7_8) pasivnost glede razvoja (D7_9)	organizacija in vodenje (D7_1) organizacija in vodenje (D7_2) organizacija in vodenje (D7_3) organizacija in vodenje (D7_4) organizacija in vodenje (D7_5) organizacija in vodenje (D7_6) organizacija in vodenje (D7_7) organizacija in vodenje (D7_8) organizacija in vodenje (D7_9)	
D8: Skrivajo in zgovarjajo se na normative, da ne morejo biti boljši. (D8_1) Za vse so krivi zunanji dejavniki, zakonodaja, normativi. (D8_2) Namesto, da bi vsak pogledal, kaj lahko največ naredi s tistim, kar ima. In slovenski domovi nimamo malo. (D8_3) Čistilka se sklicuje na svoje delovne naloge, noče kontakta z ljudmi. (D8_4) In potem slabi domovi mečejo slabo luč na vse. (D8_5) Ustvarjajo stereotip o hiralnicah, slabi skrbi za starejše. (D8_6) Promocija dobrih domov navzven ni dovolj močna. Dobro ne zanima slovenskih novinarjev. (D8_7)	izgovarjanje na normative (D8_1) izgovarjanje na zunanje dejavnike (D8_2) neizkoriščenost razpoložljivih virov (D8_3) osredotočenost na delovne naloge (D8_4) nizki ugled vseh domov zaradi slabih (D8_5) stereotipi (D8_6) šibka promocija domov (D8_7)	znanje in inovativnost (D8_1) znanje in inovativnost (D8_2) znanje in inovativnost (D8_3) vrednote zaposlenih (D8_4) ugled (D8_5) ugled (D8_6) ugled (D8_7)	
D9: Premalo se pogovarjajo (D9_1), informirajo (D9_2), izobražujejo. (D9_3) Premajhna usmerjenost na individualne potrebe uporabnikov v starih konceptih domov. (D9_4) Ni fluktuacije zaposlenih. (D9_5) Zanašanje na doživljenjsko zaposlitev. (D9_6) Neuresničevanje	slaba komunikacija med zaposlenimi (D9_1) neinformiranost zaposlenih (D9_2) premalo izobraževanja (D9_3) premajhna usmerjenost na individualne potrebe uporabnikov (D9_4) odsotnost fluktuacije zaposlenih (D9_5)	odnosi med zaposlenimi (D9_1) vključenost (D9_2) znanje in inovativnost (D9_3) naravnost na uporabnika (D9_4) fluktuacija (D9_5)	

<p>standardov o minimalnih tehničnih normativih ... (D9_7) Še vedno imamo večposteljne sobe. (D9_8) Ves kader ne dojema potrebnosti sprememb (D9_9), fleksibilnosti (D9_10), usmerjenosti na uporabnike (ni dovolj kongruentne nege) (D9_11), prevelika usmerjenost na mehansko oskrbo. (D9_12) Pri nas res veliko delamo na izobraževanju in je tega manj. (D9_13) Tudi nepovezanost posameznih podsistemov (D9_14) netimsko delo (kuhinja, pralnica, nega), smo jo izboljšali z vpeljavo E-QALIN-a, kjer vsak vidi, kako pomembno je, da delamo kot celota ... Vsak zaposlen je pomemben, da cel sistem doma dobro deluje. (D9_15) Slabost je, da ne moraš enostavno menjati zaposlenih. Npr. vodstven tim »podeduješ«...tudi ostalih zaposlenih, ki ne razumejo novih konceptov dela, ne moreš zlahka odpustiti oz. se rajši sploh ne spustiš v to. (D9_16) Zastarela miselnost, ki je institucionalno usmerjena, je slabost pri zaposlenih, ki že več desetletij delajo na enak način. (D9_17) Sprejemanje sprememb je slabost. Mi že 10 let delamo na spreminjanju iz medicinske miselnosti zaposlenih na socialni model. Se ogromno izobražujemo, pa še vedno vsi zaposleni ne razumejo, kaj je bistveno pri naši storitvi. (D9_18) Je pa težko, ker sistem s kadrovskimi normativi in profili zaposlenih tega ne podpira, zastareli kadrovski normativi. (D9_19) Neintegrirani informacijski sistem. Skoraj vsak dom ima nekaj drugega glede informatike... (D9_20) Preveč dopusta pri zaposlenih (D9_21)</p>	<p>pasivnost zaposlenih (D9_6) neuresničevanje normativov (D9_7) več posteljne sobe (D9_8) nezavedanje potrebnosti sprememb (D9_9) nezavedanje potrebe po fleksibilnosti (D9_10) nezavedanje potrebe po usmerjenosti v uporabnika (D9_11) mehanskost oskrbe (D9_12) pomanjkanje izobraževanja (D9_13) nepovezanost podsistemov doma (D9_14) netimsko delo (D9_15) nezmožnost odpustitve zaposlenega (D9_16) delovanje v institucionalnih okvirih (D9_17) odklonilen odnos do sprememb (D9_18) zastareli kadrovski normativi (D9_19) neintegrirani informacijski sistem (D9_20) izostajanje iz dela (D9_21)</p>	<p>organizacija in vodenje (D9_6) zakonodaja (D9_7) infrastruktura (D9_8) prilagodljivost (D9_9) prilagodljivost (D9_10) naravnost na uporabnika (D9_11) naravnost na uporabnika (D9_12) znanje in inovativnost (D9_13) odnosi med zaposlenimi (D9_14) odnosi med zaposlenimi (D9_15) zakonodaja (D9_16) prilagodljivost (D9_17) prilagodljivost (D9_18) zakonodaja (D9_19) infrastruktura (D9_20) organizacija in vodenje (D9_21)</p>	
<p>D10: Večina nas je prevelika. Veliko prevelika. Domovi bi morali bi veliki max 100 postelj, še bolj pa polovico manj. (D10_1) Čedalje manj denarja (D10_2) , tudi tekoče poslovanje je marsikje že ogroženo. (D10_3) Za investicije, razvoj, izobraževanje zmanjkuje denarja. (D10_4) Vedno več birokracije. (D10_5) Premalo usposobljenih zaposlenih (D10_6)</p>	<p>prevelike kapacitete domov (D10_1) nižanje finančnih sredstev (D10_2) ogroženost tekočega poslovanja (D10_3) pomanjkanje denarja za razvoj (D10_4) večanje birokracije (D10_5) pomanjkanje usposobljenosti (D10_6)</p>	<p>infrastruktura (D10_1) sistem financiranja (D10_2) sistem financiranja (D10_3) sistem financiranja (D10_4) zakonodaja (D10_5) znanje in inovativnost (D10_6)</p>	
<p>D11: V družbi prevladuje</p>	<p>negativna konotacija glede</p>	<p>ugled (D11_1)</p>	

negativna konotacija glede domov. (D11_1) Predvsem v zdravstvenih poklicih stalno jamrajo – na je premalo, negativizem zdravstva, žrtvena usmeritev ... Pravijo, da bi bolje delali, če bi jih bilo več, pa to ni res ... (D11_2)	domov (D11_1) negativizem zdravstvene nege (D11_2)	organizacija in vodenje (D11_2)	
D12: Velikost, kompleksnost ustanove. (D12_1) Organiziranost, ki temelji na urnikih, hišnem redu, disciplini, skupinskih aktivnostih. (D12_2) Premalo individualne obravnave (razen domov četrte generacije). (D12_3) Večinoma prevelika prisotnost elementov zdravstvenega modela, ki dela domove (vsaj v negovalnem delu) preveč podobne bolnicam. (D12_4) Premajhna fleksibilnost pri individualizirani ponudbi storitev in programov za posamezne skupine oseb s posebnimi potrebami. (D12_5)	velika kapaciteta doma (D12_1) toga organiziranost dela (D12_2) premalo individualne obravnave (D12_3) medicinski model obravnave (D12_4) premajhna fleksibilnost ponudbe za osebe s posebnimi potrebami (D12_5)	infrastruktura (D12_1) organizacija in vodenje (D12_2) naravnost na uporabnika (D12_3) naravnost na uporabnika (D12_4) prilagodljivost (D12_5)	
V: Katere so priložnosti v okolju za obstoj, razvoj vašega doma?	pojmi 1. reda	pojmi 2. reda	kategorije
D1: Pomoč na domu, a ima CSD pomoč na domu. (D1_1) Kratkotrajne namestitve. (D1_2) Pospešena fizioterapija po poškodbah. (D1_3) Več kadra, da so zaposleni zadovoljni in stanovalci zadovoljni. (D1_4)	pomoč na domu (D1_1) kratkotrajne namestitve (D1_2) rehabilitacija po poškodbah (D1_3) več kadra (D1_4)	širitev dejavnosti (D1_1) širitev dejavnosti (D1_2) širitev dejavnosti (D1_3) zakonodaja (D1_4)	priložnosti
D2: Povezovanje z ostalimi zavodi. (D2_1) Skupno nastopanje z ostalimi zavodi pri potrebnih spremembah zakonodaje. (D2_2) Oglašanje s strokovnimi članki, da javnost spozna realnost v naših zavodih, ki ni tako slaba kot se prikazuje. (D2_3) Prenos lastništva iz države na občino. (D2_4) Dobro, če si v dobrih odnosih z lokalnimi oblastmi. (D2_5) Fleksibilnejše (D2_6), hitrejše reagiranje. (D2_7) Prepoznavanje potreb (D2_8) Vpetost v lokalno okolje. (D2_9)	povezovanje domov (D2_1) skupno nastopanje domov (D2_2) predstavitev v strokovnih člankih (D2_3) prenos lastništva na občino (D2_4) dobri odnosi z lokalno oblastjo (D2_5) fleksibilno odzivanje (D2_6) hitrejše odzivanje (D2_7) prepoznavanje potreb (D2_8) vpetost v lokalno okolje (D2_9)	povezanost z okoljem (D2_1) povezanost z okoljem (D2_2) ugled (D2_3) lastništvo (D2_4) povezanost z okoljem (D2_5) prilagodljivost (D2_6) prilagodljivost (D2_7) naravnost na uporabnika (D2_8) povezanost z okoljem (D2_9)	
D3: Da bi zgradili nov dom. (D3_1) Mogoče da se razvijemo v negovalno bolnišnico, glede na naše prostorske omejitve, posebnosti. (D3_2)	nov dom (D3_1) usmeritev v negovanje (D3_2)	infrastruktura (D3_1) širitev dejavnosti (D3_2)	
D4: Medgeneracijska središča. (D4_1) Več varovanih stanovanj. (D4_2) Širitev v okolje s svojimi storitvami. (D4_3) Izobraževanja za	medgeneracijska središča (D4_1) več varovanih stanovanj (D4_2) širitev storitev v okolje (D4_3)	povezanost z okoljem (D4_1) infrastruktura (D4_2) širitev dejavnosti (D4_3)	

<p>svojce. (D4_4) Pocenitev (D4_5), fleksibilnejše dnevno varstvo. Ne le 70 % cene oskrbnega dne, ampak dom določi glede na povpraševanje. (D4_6)</p>	<p>izobraževanja za svojce (D4_4) nižje cene dnevnega varstva (D4_5) fleksibilizacija cene glede na povpraševanje (D4_6)</p>	<p>odnosi s svojci (D4_4) cena (D4_5) cena (D4_6)</p>	
<p>D5: Diverzifikacija storitev. (D5_1) Pomoč na domu (D5_2) in patronaža (D5_3) ter njuna medsebojna poveznost. (D5_4) Več povezovanja tudi med domovi. (D5_5) Npr. v Zasavju bi se lahko vsak dom specializiral za nekaj in ne bi vsi imeli vsega ... Da se malo bolje specializiraš. (D5_6) Pa paliativa. (D5_7) Vendar se mora država odločiti, za kaj bo dala več denarja. (D5_8) In če ne bi bilo dobro večje domove spremeniti v negovalne bolnišnice (D5_9), temu ustrezno kadre povečati. (D5_10) V manjših domovih, gospodinjskih skupinah, jih je pa lahko manj zaposlenih, ker bi bili tam sposobnejši stanovalci, ki bi se še lahko vključili v vsakodnevna gospodinjska in ostala opravila. (D5_11)</p>	<p>diverzifikacija storitev (D5_1) pomoč na domu (D5_2) patronažna nega (D5_3) integracija storitev (D5_4) povezovanje domov (D5_5) specializacija storitev (D5_6) paliativna nega (D5_7) odločitev države o financiranju storitev (D5_8) usmeritev v negovanje (D5_9) povečanje kadrov (D5_10)</p> <p>manj kadra pri sposobnejših uporabnikih (D5_11)</p>	<p>širitev dejavnosti (D5_1) širitev dejavnosti (D5_2) širitev dejavnosti (D5_3) naravnost na uporabnika (D5_4) povezanost z okoljem (D5_5) povezanost z okoljem (D5_6) širitev dejavnosti (D5_7) sistem financiranja (D5_8) širitev dejavnosti (D5_9) zakonodaja (D5_10)</p> <p>zakonodaja (D5_11)</p>	
<p>D6: Vključevanje okolice v življenje domov (prostovoljci) (D6_1) in s tem ozaveščanje okolice, da je vsako življenjsko obdobje nekaj normalnega, tudi starost. (D6_2) Povezovanje z vrtcem, šolo, (D6_3) kot ustvarjanje pogojev za druženje treh generacij (kot je bilo včasih običajno, da so živele tri generacije skupaj in so tako prenašali eni drugim energijo in izkušnje). (D6_4)</p>	<p>vključevanje prostovoljcev (D6_1) ozaveščanje okolice o starostnikih (D6_2) povezovanje z vzgojno-izobraževalnimi institucijami (D6_3)</p> <p>druženje treh generacij (D6_4)</p>	<p>povezanost z okoljem (D6_1) ugled (D6_2) povezanost z okoljem (D6_3) povezanost z okoljem (D6_4)</p>	
<p>D7: Mi, ki čutimo potrebe uporabnikov, bi morali skupaj stopiti (D7_1) in začeti spreminjati sistem ... (D7_2) A kaj ko nekaterim čakanje paše ... Kadrovske normativi so res zastareli. Ampak se lahko financiramo tudi iz tržne dejavnosti (D7_3) in imamo več kadra kot nam ga po normativih pripada. (D7_4) Vse se da, če se hoče. Samo ven iz okvirjev moraš in se ne stalno izgovarjati na zakone ... (D7_5) Usvarjanje pozitivnega javnega mnenja. (D7_6) Razbijanje stereotipov, (D7_7) slabe družbene konstrukcije o domovih s pozitivnimi objavami v medijih. (D7_8) Širjenje navzven, s prihodi okolice v dom na kavo, sladice v</p>	<p>skupni nastop domov (D7_1) spreminjanje sistema (D7_2) financiranje iz tržne dejavnosti (D7_3) neodvisnost od kadrovskih normativov (D7_4) preseganje zakonskih okvirov (D7_5) ustvarjanje pozitivnega javnega mnenja (D7_6) razbijanje stereotipov (D7_7) pozitivne objave v medijih (D7_8) širitev storitev na druge populacije (D7_9) medgeneracijsko sodelovanje (D7_10) pristnost medgeneracijskega sodelovanja (D7_11) medgeneracijska pomoč (D7_12)</p>	<p>povezanost z okoljem (D7_1) zakonodaja (D7_2) sistem financiranja (D7_3) organizacija in vodenje (D7_4) prilagodljivost (D7_5) ugled (D7_6) ugled (D7_7) ugled (D7_8) povezanost z okoljem (D7_9) povezanost z okoljem (D7_10) povezanost z okoljem (D7_11) povezanost z okoljem (D7_12)</p>	

<p>kavarno. (D7_9) Medgeneracijsko sodelovanje, (D7_10) ki je nekaj več kot le nastop vrtca v domu, ampak pristno družjenje (D7_11), medsebojna pomoč različnih generacij. (D7_12) Izobraževanja v domu, ki se izvajajo za notranje in za okolico. (D7_13) Dom, kot dom – blok z vsemi podpornimi storitvami za starejše. (D7_14) Domačnost (D7_15), zasebnost (D7_16), dostojanstvo. (D7_17) To mora biti v praksi domov, v javnosti pa delati na spremembi družbene konstrukcije. (D7_18) Domovi smo gerontološki in medgeneracijski centri že sedaj, saj imamo zaposlene različnih generacij, stanovalce, prostovoljce različnih starosti, ki prihajajo (D7_19) Priložnost so tudi tržne storitve za okolje (D7_20), podporo bivanju na domu (razvoz kosil, različne storitve) (D7_21) pa tudi kavarna, restavracija za zunanje goste. (D7_22)</p>	<p>izobraževanje za zaposlene in druge (D7_13) podporne storitve za starejše (D7_14) domačnost (D7_15) zasebnost (D7_16) dostojanstvo (D7_17) sprememba družbene konstrukcije (D7_18) medgeneracijski centri (D7_19) tržne storitve v lokalnem okolju (D7_20) pomoč na domu (D7_21) gostinske storitve za zunanje obiskovalce (D7_22)</p>	<p>znanje in inovativnost (D7_13) širitev dejavnosti (D7_14) naravnost na uporabnika (D7_15) naravnost na uporabnika (D7_16) naravnost na uporabnika (D7_17) ugled (D7_18) povezanost z okoljem (D7_19) širitev dejavnosti (D7_20) širitev dejavnosti (D7_21) povezanost z okoljem (D7_22)</p>	
<p>D8: Potrebno bi bilo regijsko delovanje. Regijska mreža inštitucij, nevladnih organizacij, ki imajo celovit vpogled in strategijo delovanja. (D8_1) Vsaka regija ima malo drugačne potrebe, drugačno organizacijo mreže ... Sedaj pa ni uskajene mreže. (D8_2) Pomoč na domu ima CSD, ki ne pozna tako dobro potreb starejših kot mi, ki smo specializirani za delo z njimi. Že nekaj let si prizadevamo dobiti pomoč na domu, a nam zaenkrat še ni uspelo. (D8_3) Rada bi, da bi na podlagi poznavanja potreb starejših lahko celovitejše poskrbeli tudi za skupnostne oblike oskrbe. (D8_4) Razširili znanje iz inštitucije v okolje. Imamo predavanja za svojce, ki skrbijo doma za dementne ... v tej smeri skupnostne oskrbe se moramo krepiti. (D8_5) Po novem se bo domove menda ocenjevalo. In potem bomo videli. (D8_6) Na človeka, starejšega, je potrebno pogledati celostno (D8_7) in to je profil gospodinje, ki združuje več obstoječih profilov iz socialne, zdravstvene in osnovne oskrbe. Gospodinje poznajo starejše. (D8_8) Zelo pomembno je spoštovanje, ki</p>	<p>regijsko delovanje (D8_1) usklajenost mreže domov (D8_2) prevezemanje storitev od drugih institucij (D8_3) skupnostne oblike oskrbe (D8_4) širitev znanja v okolje (D8_5) zunanja evalvacija delovanja domov (D8_6) celostna obravnava uporabnikov (D8_7) kompleksnost profilov za obravnavo uporabnikov (D8_8) spoštljivi medosebni odnosi (D8_9) odnosnost storitve (D8_10) topel odnos (D8_11) celovit odnos (D8_12) pristno zanimanje za uporabnika (D8_13) manjša razpršenost profilov zaposlenih (D8_14) manjši poudarek na izobrazbi (D8_15) pristnost zaposlenih (D8_16) neposredno delo z uporabniki (D8_17) spodobnost prisluhniti uporabniku (D8_18)</p>	<p>povezanost z okoljem (D8_1) povezanost z okoljem (D8_2) širitev dejavnosti (D8_3) širitev dejavnosti (D8_4) povezanost z okoljem (D8_5) kakovost (D8_6) naravnost na uporabnika (D8_7) naravnost na uporabnika (D8_8) odnosi med zaposlenimi (D8_9) naravnost na uporabnika (D8_10) naravnost na uporabnika (D8_11) naravnost na uporabnika (D8_12) naravnost na uporabnika (D8_13) zakonodaja (D8_14) zakonodaja (D8_15) naravnost na uporabnika (D8_16) naravnost na uporabnika (D8_17) naravnost na uporabnika (D8_18)</p>	

<p>ga v slovenskih domovih pogosto manjka, med zaposlenimi in starejšimi, vodstvom in starejšimi ter vodstvom in zaposlenimi in zaposlenimi med seboj. (D8_9) Gre za odnosno storitev in ne le mehansko. (D8_10) Pomemben je topel (D8_11) in celovit odnos do človeka. (D8_12) Resnično (ne le službeno) zanimanje zanj. (D8_13) Ne bi bilo potrebno toliko profilov zaposlenih. (D8_14) Predvsem ne visoko izobraženih medicinskih sester. (D8_15) Najbolj se potrebuje pristne zaposlene (D8_16), ki delajo neposredno s starejšimi (D8_17), ki jim znajo prisluhni. (D8_18)</p>			
<p>D9: Specializacija domov za demenco. (D9_1) Večposteljene sobe za zelo bolne, dementne (D9_2), a morajo biti velike, zračne. (D9_3) Pomembno, da tudi najtežje bolnim ponudimo pogled v naravo, da ne gledajo le belih sten. (D9_4) Aromaterapija – vse senzorne terapije so še posebej v zadnjih stadijih demence, različnih boleznih pomembne. (D9_5) Razvoj v gerontološke centre (oskrba v skupnosti, povezava patronaže in pomoči na domu, fizioterapija na domu, ki so jo na domu že izvajali kot tržno dejavnost, sedaj pa nimajo starejši oziroma njihovi svojci več denarja. (D9_6) Različna izobraževanja za svojce, skupnosti o demenci, priprave na starost. (D9_7) Domovi imamo največ znanja o gerontologiji in ponuditi ga moramo širši skupnosti. (D9_8) Razvijati nove storitve za ozaveščanje smisla življenja tudi na starosti, tudi v domu za starejše. (D9_9) Spremeniti javno mnenje o tem, da se stanovalci s prihodom v dom pasivizirajo. (D9_10) Jaz opažam, da se pri nas aktivirajo. Jih je pa potrebno stalno vzpodbujati. (D9_11) Samo saj je potrebno tudi otroka, pa odraslega ...tudi zaposlene, da gredo naprej. Številni novi koncepti, nova izobraževanja za zaposlene so vedno priložnost za napredek. (D9_12) Pa sistemi kakovosti so tudi priložnost. (D9_13) Samo E-QALIN bi moral biti</p>	<p>specializacija domov za dementne (D9_1) večposteljne sobe za bolne uporabnike (D9_2) velike sobe (D9_3) oskrba težko bolnih (D9_4) aromaterapija (D9_5) razvoj v gerontološke centre (D9_6) gerontološka izobraževanja (D9_7) prenos "know-how"-a v širšo skupnost (D9_8) aktivnost uporabnikov v starosti (D9_9) sprememba javnega mnenja o starostnikih v domu (D9_10) vzpodbujanje uporabnikov (D9_11) uvajanje novih konceptov (D9_12) sistemi kakovosti (D9_13) poenostavitev sistema kakovosti (D9_14) lažje vzdrževanje sistema kakovosti (D9_15) izobraževanja (D9_16) storitve za izboljšanje kvalitete življenja starejših in njihovih družin (D9_17) storitve v širšem okolju (D9_18) sistem financiranja (D9_19) odrešiti svojce finančnega bremena (D9_20) manjše finančno breme za uporabnike (D9_21) vključitev uporabnikov v aktivnosti z dodano vrednostjo (D9_22) nagrajevanje dela uporabnikov</p>	<p>širitev dejavnosti (D9_1) infrastruktura (D9_2) infrastruktura (D9_3) naravnost na uporabnika (D9_4) naravnost na uporabnika (D9_5) širitev dejavnosti (D9_6) odnosi s svojci (D9_7) znanje in inovativnost (D9_8) naravnost na uporabnika (D9_9) ugled (D9_10) naravnost na uporabnika (D9_11) razvojna usmerjenost (D9_12) kakovost (D9_13) kakovost (D9_14) kakovost (D9_15) znanje in inovativnost (D9_16) naravnost na uporabnika (D9_17) širitev dejavnosti (D9_18) sistem financiranja (D9_19) sistem financiranja (D9_20) sistem financiranja (D9_21) naravnost na uporabnika (D9_22) naravnost na uporabnika</p>	

<p>manj kompliciran v smislu manj kriterijev in kazalnikov, ki bi bili med seboj povezani. (D9_14) Ko enkrat vse oceniš, prideš skozi, postane preveč birokracije za samo vzdrževanje sistema. (D9_15) Več izobraževanja (D9_16), razvoj različnih storitev za kvalitetno življenje starejših, podpora njihovim družinam (D9_17), večji premik tudi v storitve v skupnosti. (D9_18) ... Vse to so priložnosti, samo sistem financiranja je potrebno doreči, saj so penzije vedno nižje, svojci pa tudi nimajo denarja. (D9_19) Pa svojci ne bi smeli biti zavezanci za plačilo. (D9_20) Pa stanovalcem bi tudi morale vsaj nekaj za kakšne priboljške ostati. (D9_21) Uporabnike bi lahko več vključili v delovne, koristne aktivnosti z dodano vrednostjo. (D9_22) Jim za to dali tudi kakšno nagrado. Izpolnili kakšno dodatno željo. (D9_23) Pri nas jim damo lupiti čebulo, krompir, pometati, elastične povoje zvijajo ... tisto, kar dejansko rabimo in so sposobni in želijo početi. Je pa problematično to zaradi svojcev, ker prav oni pravijo, da če plačajo, ni prav da potem stanovalci delajo ... Ni pa pri vseh tako.</p>	(D9_23)	(D9_23)	
<p>D10: Vpetost v lokalno okolje. (D10_1) Mi že imamo pomoč na domu, razvažamo kosila, izvajamo fizioterapijo na domu. Storitve moramo ponuditi na domovih, vendar je to drago. (D10_2) Po Zakonu o dolgotrajni oskrbi si bodo to lahko starejši privoščili z vaučerji, mi pa se moramo znajti in z osebjem postati še fleksibilnejši, da bomo lahko prišli do vsakega doma, kjer nas bodo potrebovali. (D10_3) Varovana stanovanja si že dlje časa želimo narediti, vendar je glede na slab standard, ki se še poslabšuje, v Zasavju težko računati na večje povpraševanje po tej vrsti namestitev. Žagotovo pa je v tem »tržna niša«. (D10_4) Pa izobraževanja za svojce, ki oskrbujejo starejše na svojem domu (D10_5)</p>	<p>vpetost v lokalno okolje (D10_1) pomoč na domu (D10_2) fleksibilno odzivanje na potrebe (D10_3) varovana stanovanja (D10_4)</p> <p>izobraževanja za svojce (D10_5)</p>	<p>povezanost z okoljem (D10_1) širitev dejavnosti (D10_2) prilagodljivost (D10_3) širitev dejavnosti (D10_4)</p> <p>odnosi s svojci (D10_5)</p>	
<p>D11: Projekti iz evropskih sredstev (D11_1), dopolnilni programi – pomoč na domu,</p>	<p>črpanje kohezijskih sredstev (D11_1) pomoč na domu (D11_2)</p>	<p>organizacija in vodenje (D11_1) širitev dejavnosti (D11_2)</p>	

<p>vendar jo pri nas izvaja CSD. (D11_2) Programi na terenu. (D11_3) Fleksibilnejša zakonodaja. (D11_4) Koordinatorji na terenu. (D11_5) Za skupnostne oblike bivanja (D11_6) Delo na terenu – odpreti se terenu ... (D11_7) Svetovalnico že imamo. Želimo še pomoč na domu, da delujemo kot gerontološki center (D11_8), ki pozna potrebe starejših v okolju in temu ustrezno prilagaja svoje storitve. (D11_9) Delati bi morali bolj timsko, pa bi bilo vse drugače. Lepo se vidi kako dobro delajo gospodinje, ki združujejo zdravstveno, osnovno in socialno oskrbo. Saj doma tudi sami dajemo tablete in skrbimo za vse potrebno. (D11_10)</p>	<p>programi na terenu (D11_3) fleksibilnejša zakonodaja (D11_4) terenski koordinatorji (D11_5) skupnostne oblike bivanja (D11_6) odpiranje v lokalno okolje (D11_7) gerontološki center (D11_8) prilagajanje storitev potrebam starejših v okolju (D11_9)</p> <p>timsko delo (D11_10)</p>	<p>širitev dejavnosti (D11_3) zakonodaja (D11_4) vodenje in organizacija (D11_5) naravnost na uporabnika (D11_6) povezanost z okoljem (D11_7) širitev dejavnosti (D11_8) prilagodljivost (D11_9)</p> <p>odnosi med zaposlenimi (D11_10)</p>	
<p>D12: Zakon o dolgotrajni oskrbi, ki naj bi razširil paleto oblik pomoči in storitev. (D12_1) Status, ki se po vsebini bistveno razlikuje od statusa proračunskega uporabnika. (D12_2) Večja fleksibilnosti pri zakonodaji (D12_3), predvsem kadrovske (D12_4) fleksibilnejši sistem javnih uslužbenec (sistem stimulacije, kadrovske normativov, ki zahtevajo točno določene profile, ne glede na dejanske potrebe ...). (D12_5) Poleg izvajanja javne službe odprte možnosti za tržno dejavnost, ki se lahko razširi v skupnost. (D12_6)</p>	<p>zakonska ureditev storitev (D12_1) sprememba statusa doma (D12_2) zakonodajna fleksibilnost (D12_3) fleksibilnost kadrovske normativov (D12_4) fleksibilnejši sistem javnih uslužbenec (D12_5)</p> <p>odpiranje v skupnost s tržnimi dejavnostmi (D12_6)</p>	<p>zakonodaja (D12_1) zakonodaja (D12_2) zakonodaja (D12_3) zakonodaja (D12_4) zakonodaja (D12_5)</p> <p>širitev dejavnosti (D12_6)</p>	
<p>V: Katere so nevarnosti v okolju za obstoj, razvoj vašega doma?</p>	<p>pojmi 1. reda</p>	<p>pojmi 2. reda</p>	<p>kategorije</p>
<p>D1: Finančna sredstva. (D1_1) Pri 50 % uporabnikov so doplačniki občine. (D1_2) Uporabniki postajajo dolžniki občine, ker nimajo denarja. (D1_3) Nevarnost likvidnosti. (D1_4)</p>	<p>pomanjkanje finančnih sredstev (D1_1) doplačila občin (D1_2) zadolženost uporabnikov (D1_3) likvidnost poslovanja (D1_4)</p>	<p>sistem financiranja (D1_1) sistem financiranja (D1_2) recesija (D1_3) sistem financiranja (D1_4)</p>	<p>nevarnosti</p>
<p>D2: Da vse postane rutina (D2_1), zlorabe (D2_2), zanemarjanja. (D2_3) Zakonodaja – nekaj je napisano v nacionalnem programu, malo uresničeno (D2_4), nerealni cilji. (D2_5) Predpisani kadrovske normativ (D2_6), podrobno po delovnih mestih (D2_7) Ločeni socialna in osnovna oskrba ter zdravstvena so tudi velika dodatna nevarnost, ki</p>	<p>rutinsko opravljanje dela (D2_1) zlorabe (D2_2) zanemarjanje (D2_3) neuresničevanje nacionalnega programa (D2_4) nerealni cilji v nacionalnem programu (D2_5) predpisani kadrovske normativ (D2_6) rigidnost kadrovske normativov (D2_7)</p>	<p>organizacija in vodenje (D2_1) vrednote zaposlenih (D2_2) naravnost na uporabnika (D2_3) zakonodaja (D2_4) zakonodaja (D2_5) zakonodaja (D2_6) zakonodaja (D2_7)</p>	

<p>onemogoča fleksibilno prilagajanje doma potrebam stanovalcev. (D2_8) Kadrovske normativi omejujejo razvoj doma. (D2_9) Nasploh vsa zakonodaja, birokracija zmanjšuje možnost realizacije paradigme usmerjene na uporabnika. (D2_10) Pritiski deinstytucionalizacije. (D2_11) Indoktrinacija študentov na fakultetah s področja socialnega varstva. (D2_12) Profesorji ne poznajo prakse. (D2_13)</p>	<p>ločevanje različnih oskrb (D2_8) kadrovske normativi kot zaviralec razvoja (D2_9) birokracija (D2_10) pritisk po deinstytucionalizaciji (D2_11) fakultetna indoktrinacija bodočih delavcev (D2_12) nepoznavanje prakse na fakultetah (D2_13)</p>	<p>prilagodljivost (D2_8) zakonodaja (D2_9) zakonodaja (D2_10) deinstytucionalizacija (D2_11) ugled (D2_12) ugled (D2_13)</p>	
<p>D3: Ne vemo, kaj bo država naredila z nami. (D3_1) Že sedaj smo na meji rentabilnosti, če zmanjšamo število postelj na tehnično ustreznost, ne pridemo skozi, če se ne dvigne cena. (D3_2) Ne vemo, kaj točno prinaša zakon o dolgotrajni oskrbi. (D3_3) V dom prihajajo vedno bolj bolni, starejši (D3_4) Kolikor se le da, svojci poskrbijo za nje. Do sedaj so bili knapovski penzionisti ... Ko se bo menjala generacija, starejši ne bodo imeli dovolj visoke penzije, svojci tudi vprašanje, če bodo imeli dovolj denarja za doplačilo. (D3_5) Ja, obstaja resno vprašanje obstoja doma v našem okolju. (D3_6) Poleg tega se število prebivalcev v tem okolju stalno znižuje. (D3_7)</p>	<p>odvisnost od lastnika (D3_1) rentabilnost poslovanja (D3_2) nejasnost posledic Zakona o dolgotrajni oskrbi (D3_3) spremembe potreb uporabnikov (D3_4) menjava generacije (D3_5) grožnja prenehanja delovanja doma (D3_6) zmanjševanje prebivalcev (D3_7)</p>	<p>avtonomnost (D3_1) sistem financiranja (D3_2) zakonodaja (D3_3) sprememba zahtevnosti uporabnika (D3_4) sprememba zahtevnosti uporabnika (D3_5) povpraševanje (D3_6) povpraševanje (D3_7)</p>	
<p>D4: Zastarela zakonodaja. (D4_1) Ne-spreminjanje statusa domov v smeri večje avtonomije. (D4_2) Sveti zavodov so politični, ne pa strokovni (D4_3) Če se normativi ne posodobijo. (D4_4) Če bi po Zakon o dolgotrajni oskrbi dali denar v gospodinjstva, ki negujejo starejše, namesto vaučerjev. (D4_5) Poglobljanje recesije. (D4_6) Ker svojci nimajo denarja, vzamejo starejšega iz doma. (D4_7) Težave z likvidnostjo ob praznjenju doma, dragem vzdrževanju novih prostorov in začetku odplačevanja kreditov. (D4_8) Razpad socialnega sistema. (D4_9) Pa da se ne upošteva pravni red, da vsak dela po svoje, ker je vsa zakonodaja že preživela, zastarela. (D4_10)</p>	<p>zastarela zakonodaja (D4_1) odrekanje avtonomije (D4_2) političnost kadrovanja v svete zavodov (D4_3) nepripravljenost normativov (D4_4) odsotnost vaučerjev v novi zakonodaji (D4_5) poglobljanje gospodarske krize (D4_6) upadanje zasedenosti kapacitet (D4_7) težave z likvidnostjo (D4_8) sesutje sistema socialnega varstva (D4_9) neupoštevanje pravnega reda (D4_10)</p>	<p>zakonodaja (D4_1) avtonomnost (D4_2) avtonomnost (D4_3) zakonodaja (D4_4) zakonodaja (D4_5) recesija (D4_6) recesija (D4_7) sistem financiranja (D4_8) recesija (D4_9) zakonodaja (D4_10)</p>	
<p>D5: Recesija v državi. (D5_1) Premalo denarja za plačevanje doma. (D5_2) Nižanje financ s strani ZZZS. (D5_3) Toga in</p>	<p>gospodarska kriza (D5_1) pomanjkanje finančnih sredstev (D5_2) nižje cene zdravstvene nege</p>	<p>recesija (D5_1) recesija (D5_2) sistem financiranja (D5_3)</p>	

<p>nefleksibilna zakonodaja ovira razvoj doma. (D5_4) Ni dolgoročne državne strategije glede domov, ki bi se je država držala. (D5_5) Država ni dober »lastnik« (D5_6) Zelo dolgi postopki pri vsaki spremembi ... (D5_7) Najprej jo potrdi Svet zavoda, potem mora še ministrstvo dajati soglasje ... Kakšen pomen ima sploh svet zavoda, če mora k vsemu še MDDSZ reči DA. (D5_8) V okolju hitre spremembe, ki se jim zaradi dolgotrajnih postopkov, birokracije (D5_9) ne moremo prilagoditi. (D5_10) Poleg tega se tudi politika hitro spreminja ... Ena stranka je tako, potem druga je drugače ... (D5_11) Do 2021 bi morali imeli samo 1- in 2-posteljne sobe. (D5_12) A sem skeptična, če bo to res držalo, zato nič ne hitimo. Zelo težko kaj načrtujemo (D5_13), ker se usmeritve države tako hitro spreminjajo. (D5_14) Kopiranje modelov iz tujine, ki se ne morejo prilagoditi slovenskim razmeram. (D5_15)</p>	<p>(D5_3) toga zakonodaja (D5_4) pomanjkanje dolgoročne strategije (D5_5) šibkost upravljanja državnega premoženja (D5_6) dolgotrajnost uvajanja sprememb (D5_7) odvisnost od politike (D5_8) birokracija (D5_9) neprilagodljivost hitrim spremembam (D5_10) spreminjanje politike (D5_11) eno in dvo posteljne sobe (D5_12) nezmožnost načrtovanja (D5_13) hitro spreminjanje usmeritev države (D5_14) kopiranje tujih modelov delovanja (D5_15)</p>	<p>zakonodaja (D5_4) razvojna usmerjenost (D5_5) lastništvo (D5_6) prilagodljivost (D5_7) avtonomnost (D5_8) zakonodaja (D5_9) prilagodljivost (D5_10) avtonomnost (D5_11) infrastruktura (D5_12) razvojna usmerjenost (D5_13) zakonodaja (D5_14) razvojna usmerjenost (D5_15)</p>	
<p>D6: Da se ne upošteva specifik ljudi na vseh straneh – tako pri zaposlenih (D6_1), kot pri stanovalcih. (D6_2) Vsi ljudje niso za vse. Neustrezne zaposlitve kvarijo organizacijsko kulturo. (D6_3) Poleg tega so stanovalci, ki prihajajo, vedno bolj zahtevni (D6_4) Predsodki v družbi (D6_5), negativno mnenje glede domov, so tudi nevarnost. (D6_6)</p>	<p>neupoštevanje specifik zaposlenih (D6_1) neupoštevanje specifik uporabnikov (D6_2) neustrezni kader (D6_3) vedno večja zahtevnost uporabnikov (D6_4) predsodki v družbi (D6_5) negativno mnenje o domovih (D6_6)</p>	<p>organizacija in vodenje (D6_1) naravnost na uporabnika (D6_2) vrednote zaposlenih (D6_3) sprememba zahtevnosti uporabnika (D6_4) ugled (D6_5) ugled (D6_6)</p>	
<p>D7: Politika. (D7_1) Država brez vizije. (D7_2) Birokratski ukrepi čez noč (D7_3), brez stika z realnostjo. (D7_4) Brez da bi kdo pomislil na posledice. (D7_5) Samo govori se o pomenu, problematiki starajoče družbe. Konkretno vizije, strategije za prihodnost domov za starejše na slovenskem sistemski ni. (D7_6) Zastarela zakonodaja. (D7_7) Evropa ne pritiska tako na deinstitucionalizacijo kot si mi razlagamo. Švedska, Danska se že srečujejo s problemi, ker sta se preveč deinstitucionalizirali. (D7_8) Ne da se vse oskrbe opravljati na domačem domu. Ne smemo kopirati modelov iz Evrope, ki so se pokazali kot napačni oz. slovensko okolje je slovensko</p>	<p>politika (D7_1) pomanjkanje vizije razvoja (D7_2) nenadni birokratski ukrepi (D7_3) nerealni ukrepi (D7_4) neupoštevanje posledic ukrepov (D7_5) pomanjkanje systemske vizije (D7_6) zastarela zakonodaja (D7_7) pritisk po deinstitucionalizaciji (D7_8) kopiranje tujih modelov delovanja (D7_9) čakanje na ukrepe države (D7_10)</p>	<p>avtonomnost (D7_1) razvojna usmerjenost (D7_2) zakonodaja (D7_3) razvojna usmerjenost (D7_4) razvojna usmerjenost (D7_5) razvojna usmerjenost (D7_6) zakonodaja (D7_7) deinstitucionalizacija (D7_8) razvojna usmerjenost (D7_9) razvojna usmerjenost (D7_10)</p>	

<p>in moramo najti svoje rešitve, ki bodo prilagojene Sloveniji. (D7_9) Pri tem pa se učiti iz napak, ki so jih storili drugi pri razvoju, če je sedaj večina domov v razvoju zastala, ker čaka, na ukrepe države, namesto, da bi sami »migali«... (D7_10)</p>			
<p>D8: Država nima vizije. (D8_1) Sicer Nacionalni program socialnega varstva je v redu napisan. A se ne upošteva v dejanskih aktivnostih. (D8_2) Prepočasne spremembe zakonodaje. (D8_3) Potem pa vseskozi hodimo po robu, če hočemo razvoj. Velikokrat moraš tudi čez ... (D8_4) Lokalne oblasti ne berejo in se ne vključujejo, ker dom ni njihov, je v državni lasti. (D8_5) Lokalne oblasti se premalo zanimajo za to področje. (D8_6) Slepa ulica. Premalo se poslušajo, kaj res hočejo starejši. (D8_7)</p>	<p>pomanjkanje vizije razvoja (D8_1) neupoštevanje dejanskega stanja v Nacionalnem programu (D8_2) počasne spremembe zakonodaje (D8_3) kršitve zakonodaje (D8_4) ne vključenost lokalnih oblasti (D8_5) nezainteresiranost lokalnih oblasti (D8_6) neupoštevanje potreb starejših (D8_7)</p>	<p>razvojna usmerjenost (D8_1) razvojna usmerjenost (D8_2) zakonodaja (D8_3) zakonodaja (D8_4) povezanost z okoljem (D8_5) povezanost z okoljem (D8_6) naravnost na uporabnika (D8_7)</p>	
<p>D9: Recesija. (D9_1) Pomanjkanje stanovanj. (D9_2) Neustrezno financiranje domov. (D9_3) Privatizacija domov (D9_4) Delo zaradi profita. (D9_5) Neustrezni kadrovske normativi – neprilagojeni za nove koncepte oskrbe po kadrovske profilih (D9_6) ... predvsem v primeru dementnih povsem neustrezno. Nov zakon o dolgotrajni oskrbi – če bo ponudil direktno denar uporabnikom, namesto vaučerjev za storitve. (D9_7) Ni sistemskega razvoja. (D9_8) Zakonodaja ne podpira novih konceptov razvoja domov po svetu. (D9_9) Pritiski na deinstitucionalizacijo v Sloveniji so do določene mere nerealni. (D9_10) Tudi drugod niso le majhni domovi, le pomoči na domu. Najtežje bolni so v negovalnih bolnišnicah. So pa pritiski javnosti na deinstitucionalizacijo vsekakor nevarnost. (D9_11) Pa zaposlenih je veliko na zajamčenih, minimalnih plačah. Ni možnosti stimulacij. (D9_12) Marsikdo opravlja delo zelo odgovorno in bi bilo potrebno najti nekje način, da se delo bolj pošteno plača, kot se pri zaposlenih v domu. (D9_13) Prihaja zahtevnejša generacija starejših, na katero se bomo morali domovi odzvati z še bolj individualno storitvijo, v katero</p>	<p>gospodarska kriza (D9_1) nezasedenost kapacitet (D9_2) neustrezen sistem financiranja (D9_3) privatiziranje domov (D9_4) profitna usmerjenost (D9_5) neustrezni kadrovske profili (D9_6) odsotnost vaučerjev v novi zakonodaji (D9_7) odsotnost sistemskega razvoja (D9_8) oviranje razvoja domov s strani zakonodaje (D9_9) nerealnost pritiska po deinstitucionalizaciji (D9_10) pritisk javnosti po deinstitucionalizaciji (D9_11) odsotnost nagrajevanja zaposlenih (D9_12) nepošteno plačilo za delo (D9_13) prihod zahtevnejše generacije zaposlenih (D9_14)</p>	<p>recesija (D9_1) povpraševanje (D9_2) sistem financiranja (D9_3) lastništvo (D9_4) naravnost na uporabnika (D9_5) zakonodaja (D9_6) zakonodaja (D9_7) razvojna usmerjenost (D9_8) zakonodaja (D9_9) deinstitucionalizacija (D9_10) deinstitucionalizacija (D9_11) zakonodaja (D9_12) zakonodaja (D9_13) sprememba zahtevnosti uporabnika (D9_14)</p>	

bodo vključeni, jo lahko sooblikovali, ohranjali svojo individualnost. (D9_14)			
D10: Pomanjkanje denarja. (D10_1) Recesija. (D10_2) Vedni nižje penzije. (D10_3) Brezposelni svojci imajo starejše rajši doma, ker jim tako ostane več denarja. (D10_4) Vedno zahtevnejši svojci (D10_5), ki so velikokrat »krivični« do zaposlenih, saj praktično pričakujejo nemogoče. (D10_6) Vedno večja birokracija je tudi nevarnost (D10_7), saj zmanjkuje časa za človeka (D10_8), za uresničevanje potreb starejših (D10_9), za bližino (D10_10), za pogovor (D10_11), za umirjenost. (D10_12) Zastarela zakonodaja (D10_13) Stroga razdeljenost zdravstva in socialne. (D10_14) Normativi kadrovski so dodobra za popravil (D10_15) Brez javnih delavcev mi ne bi mogli opravljati dobro svojega dela, ker nas je premalo (D10_16)	pomanjkanje denarja (D10_1) gospodarska kriza (D10_2) nižanje pokojnin (D10_3) brezposelnost (D10_4) vedno večja zahtevnost svojcev (D10_5) nerealna pričakovanja s strani svojcev (D10_6) povečanje birokracije (D10_7) pomanjkanje časa za pristen odnos z uporabniki (D10_8) pomanjkanje časa za uresničevanje potreb uporabnikov (D10_9) pomanjkanje časa za zблиževanje z uporabniki (D10_10) pomanjkanje časa za pogovor z uporabniki (D10_11) hitenje (D10_12) zastarela zakonodaja (D10_13) ločevanje različnih oskrb (D10_14) neustrezni kadrovski normativi (D10_15) premalo kadra (D10_16)	recesija (D10_1) recesija (D10_2) recesija (D10_3) recesija (D10_4) odnosi s svojci (D10_5) odnosi s svojci (D10_6) zakonodaja (D10_7) naravnost na uporabnika (D10_8) naravnost na uporabnika (D10_9) naravnost na uporabnika (D10_10) naravnost na uporabnika (D10_11) naravnost na uporabnika (D10_12) zakonodaja (D10_13) prilagodljivost (D10_14) zakonodaja (D10_15) zakonodaja (D10_16)	
D11: Slabi delavci (D11_1) Medijsko odmevne afere - lahko delaš dobro, pa te en dogodek potisne med slabe. (D11_2)	neustezno usposobljeni delavci (D11_1) medijsko odmevne afere (D11_2)	znanje in inovativnost (D11_1) ugled (D11_2)	
D12: Preseganje ponudbe nad povpraševanjem po domskem varstvu v zadnjem času. (D12_1) Recesija. (D12_2) Slab sistem financiranja (potrebna doplačila svojcev, občin...). (D12_3) Nenačrten razvoj mreže domov za starejše (D12_4) in stiskaški odnos države na področju socialnih transferjev (D12_5), sta povzročila, da nimamo več premalo, ampak preveč kapacitet v domovih (že za cca 5,2 % starejših od 65 let). (D12_6) V teh razmerah so domovi vse bolj primorani iskati možnosti za zapolnitev kapacitet v alternativnih oblikah varstva in storitev – tudi vključevanje oseb s posebnimi potrebami. (D12_7) Zakonodaja na področju socialnih transferjev (povečanje bremena stanovalcev in svojcev pri plačevanju oskrbe). (D12_8) Že vrsto let prenizka cena (D12_9), ki onemogoča	nezasedenost kapacitet (D12_1) gospodarska kriza (D12_2) neustrezen sistem financiranja (D12_3) nepremišljen razvoj mreže domov (D12_4) stiskaštvo na področju socialnih transferjev (D12_5) nezasedenost kapacitet (D12_6) alternativne oblike varstva in storitev (D12_7) urejenost področja socialnih transferjev (D12_8) prenizka cena oskrbe (D12_9) onemogočenost enostavne reprodukcije (D12_10) razvrednotenje premoženja (D12_11) premalo vlaganja v razvoj (D12_12) neustrezni kadrovski profili (D12_13)	povpraševanje (D12_1) recesija (D12_2) sistem financiranja (D12_3) zakonodaja (D12_4) recesija (D12_5) povpraševanje (D12_6) širitev dejavnosti (D12_7) zakonodaja (D12_8) cena (D12_9) sistem financiranja (D12_10) lastništvo (D12_11) razvojna usmerjenost (D12_12) zakonodaja (D12_13)	

enostavno reprodukcijo (D12_10), razvrednotenje premoženja (D12_11) in premalo vlaganj v razvoj. (D12_12) Prenizki oz. neustrezni kadrovski normativi po profilih (zlasti za stanovalce z demenco). (D12_13)			
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

IZJAVA O AVTORSTVU



ALMA MATER EUROPAEA

— Evropski center, Maribor —

IZJAVA O AVTORSTVU DOKTORSKE DISERTACIJE

Podpisani-a Špela Režun,

z vpisno številko 31133025

Sem avtor-ica doktorske disertacije z naslovom:

SPREMEMBA PARADIGME DELOVANJA SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE V POTREBE UPORABNIKOV

Izjavljam, da:

- je doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega študijskega in raziskovalnega dela;
- so vsi povzetki mnenj drugih avtorjev, ki jih navajam v predloženem delu, ustrezno citirana v skladu z navodili Alma Mater;
- je seznam vseh citiranih avtorjev in virov naveden v poglavju literatura in viri, ki je sestavni del predloženega dela ter zapisan po navodilih Alma Mater;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in je to tudi jasno označeno;
- se zavedam; da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del v obliki citata ali v obliki skoraj dobesednega parafraziranja oziroma v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (zakon o avtorskih pravicah, uradni list RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 skl. US:U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek se podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti na Alma Mater;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Alma Mater;
- je elektronska različica identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo dela v elektronskem arhivu Alma Mater;
- je doktorska disertacija lektorirana (tudi povzetek v tujem jeziku) in oblikovano v skladu s Pravilnikom o doktorski disertaciji ter Navodili za izdelavo in urejanje znanstvenih in strokovnih besedil na 3. bolonjski stopnji Alma Mater.

Kraj in datum: Trbovlje, 1. 3. 2015

Podpis avtorja:

Obrazec I-D1

IZJAVA O LEKTORIRANJU



ALMA MATER EUROPAEA

— Evropski center, Maribor —

POTRDILO O LEKTORIRANJU

Podpisani(a)

MARTA KLOPČIČ

po izobrazbi (strokovni oz. znanstveni naslov)

PROFESORICA SLOVENSKEGA JEZIKA IN SOCIOLOGIJE

potrjujem, da sem lektoriral(a) doktorsko disertacijo študenta(ke)

ŠPELE REŽUN

z naslovom

SPREMEMBA PARADIGME DELOVANJA
SLOVENSkih DOMOV ZA STAREJŠE
U POTREBE UPORABNIKOV

Kraj: ZAGORJE OB SAVI

Datum: 21.5.2015

Podpis: Marta Klopčič

POROČILO O REZULTATIH PREVERJANJA PLAGIATORSTVA



ALMA MATER EUROPAEA

— Evropski center, Maribor —

POROČILO O REZULTATIH PREVERJANJA PLAGIATORSTVA

Podpisana Manuela Bencak (odgovorna oseba iz referata) sem z vsemi razpoložljivimi tehničnimi sredstvi (Turnit in program) pregledala vsebino doktorske disertacije za naslovom

SPREMEMBA PARADIGME DELOVANJA SLOVENSКИH DOMOV ZA STAREJŠE V POTREBE UPORABNIKOV

katerega avtor je študentŠpela Režun

Pregledana doktorska disertacija je avtorsko delo imenovane. Uporabljene vsebine iz drugih avtorskih del so citirane in označene v skladu s pravili Alma Mater ter Navodili za izdelavo in urejanje znanstvenih in strokovnih besedil na 3. bolonjski stopnji.

Datum in kraj: 22.5.15

