

NOVIČNIK E-QALIN

E-Qalin®



VSEBINA NOVIČNIKA

• INTERVJU z Dragico Marač:

Ko odnosi postanejo merilo kakovosti

• ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV V DOMOVIH ZA STAREJŠE:

Ali velikost doma vpliva na kakovost bivanja?

- **Ocenjevanje vodij kot strateško orodje za razvoj organizacij**
- **VABILO NA SEMINAR:** E-Qalin kot podlaga za vzpostavitev modela kakovosti in varnosti obravnave (MSP smernice)
- **ČESTITAMO ČLANOM E-QALIN SKUPNOSTI**

Najboljših in
najlepših stvari na
svetu ni mogoče
videti ali se jih
dotakniti.

Treba jih je čutiti
v srcu.
(Helen Keller)



Soustvarjanje kakovosti v socialnem varstvu

V socialnem varstvu kakovost ni izbira, je odgovornost. Posledice neustreznih ravnanj tukaj niso številke, ampak ljudje. Njihovo počutje, dostojanstvo in zaupanje. V socialnem varstvu "dobro" nikoli ni končna postaja. Vedno obstaja prostor, da nekoga slišimo bolje, razumemo globlje in da mu bolj prilagodimo podporo.

E-Qalin kakovosti ne zapira v pravilnike, ampak jo postavi med ljudi. Ne temelji na tem, da nekdo od zunaj pove, kaj je prav, temveč da zaposleni, stanovalci ali uporabniki in vodstvo skupaj razmišljajo, kaj v praksi deluje in kaj ne. Prav v tem je njegova moč: kakovost ni projekt vodstva, ampak skupna zgodba vseh deležnikov ustanove.

E-Qalin ustvarja prostor za vprašanja brez strahu in za izboljšave, ki izhajajo iz prakse. Namesto da kakovost merimo le na papirju, jo živimo v odnosih, vsakdanjih odločitvah in majhnih razvojnih korakih. Tak pristop pa spodbuja način razmišljanja, ki postopno spreminja kulturo ustanove. Skrb za kakovost postaja nekaj, kar se dogaja spontano in vsak dan.



April 2026, št. 9

Vsebino pripravili:

skupina
FABRIKA





Ko odnosi postanejo merilo kakovosti

15 let uvajanja modela E-Qalin v domovih za starejše v Primorsko-goranski županiji

Ga. Dragica Marač, po izobrazbi psihologinja, je psihologinja in dolgoletna strokovnjakinja na področju socialnega varstva. Kot nekdanja pročelnica Upravnega oddelka za socialno politiko in mlade Primorsko-goranske županije je pomembno zaznamovala razvoj socialnovarstvenih storitev v regiji ter imela ključno vlogo pri uvajanju modela kakovosti E-Qalin v ustanove socialnega varstva Primorsko-goranske županije.

- **Kako so vaše dolgoletne izkušnje v socialnem varstvu oblikovale vaš pogled na delo z ljudmi?**

Moje poklicno delo traja že 40 let, večino tega časa pa sem delovala v sistemu socialnega varstva, na področju pomoči ljudem. Skozi dolgoletne izkušnje sem spoznala, da je odnos z uporabnikom ključnega pomena za doseganje rezultatov v strokovnem delu. Odnos zaupanja, ki temelji na iskreni in odprti komunikaciji z uporabnikom storitve, je po mojem mnenju najpomembnejši.

- **Kdaj ste se prvič srečali z modelom kakovosti E-Qalin in zakaj vas je prepričal?**

Pri meni ni bilo nikoli dvoma glede uvajanja modela kakovosti E-Qalin v socialne dejavnosti naše županije, saj delo po tem modelu temelji prav na ustvarjanju odnosov – med izvajalci in prejemniki storitev ter tudi znotraj delovnega okolja.



S tem modelom sem se prvič srečala pred petnajstimi leti, ko je Dom za starejše osebe Kantrida začel uvajati ta koncept v svoje delo. Takrat še nisem bila resorna predstojnica (pročelnica za socialno politiko in mlade), bila pa sem članica županijskega odbora, ki je pristojnemu upravnemu organu podajal priporočila in odobritve za uvajanje inovativnih modelov dela.

- **Kaj ste želeli doseči z uvajanjem modela kakovosti E-Qalin v domovih za starejše?**

Zame je bila pomembna širša vizija spremembe kulture dela v domovih, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in priznavanju dostojanstva vsakega posameznika – tako uporabnikov kot izvajalcev socialnih storitev. Brez podpornega in spodbudnega okolja kakovost storitev ne more biti dobra niti prilagojena individualnim potrebam vsakega uporabnika. Uporabnik mora biti vedno v središču našega interesa.

Že od samega začetka sem bila prepričana, da bo delo po modelu E-Qalin prineslo pomembna orodja za izboljšanje kakovosti življenja starejših oseb, saj njegove temeljne postavke izhajajo iz spoštovanja, ustvarjanja odnosov in empatije.



- **Kaj je ključno za premagovanje odpora do sprememb v organizaciji?**

Vsi vemo, da vsaka sprememba prinaša tudi odpor. Zaposleni ne zapustijo zlahka območja udobja, predvsem zaradi strahu in negotovosti. Pomembno je, da razumejo koristi, ki jih določena sprememba prinaša, saj jo bodo tako lažje sprejeli. Prav razumevanje namena, zakaj se podajamo v spremembo, lahko spodbudi notranjo motivacijo.

Zato sem si najprej prizadevala motivirati ravnatelje domov, da razumejo razloge za uvajanje sprememb. Pri tem so bile izkušnje Doma za starejše osebe Kantrida izjemno dragocene, saj so vodje lahko videli, kaj se v praksi zgodi, ko se uvede inovativni model E-Qalin. Spoznali so, da je zadovoljstvo uporabnikov ključnega pomena ter da lahko le s poslušanjem njihovih potreb ugotovimo, ali smo na pravi poti.

Najzahtevnejši del je torej spodbuditi motivacijo za spremembo. Ko pa se sprememba začne uresničevati, njeni rezultati postanejo močan motivator. Kaj je lahko sploh pomembnejše od srečne, izpolnjene in zadovoljne osebe?

- **Kako ste zaposlene motivirali in jih podprli pri uvajanju sprememb?**

Veliko truda smo namenili učenju in razumevanju potrebe po spremembah v organizaciji delovnih procesov, pri tem pa smo ohranjali visoko stopnjo motivacije zaposlenih. Osebnostno sem skupaj s sodelavci sodelovala na številnih izobraževanjih za moderatorje in procesne vodje ter jim s svojim zgledom pokazala, da verjamem v njih in v naš skupni cilj – ustvariti domove, ki bodo prijetni za življenje.



Poseben poudarek je bil na ustvarjanju varnega in spodbudnega okolja, v katerem se spoštuje dostojanstvo vsakega posameznika in kjer je skupni cilj kakovostno in dobro življenje.

- **Kako pomembna sta pri vodenju sprememb vztrajnost in gradnja odnosov?**

Nikoli nisem pomislila, da bi odnehala. Deloma zato, ker sem zelo vztrajna in odločna oseba – kadar v nekaj verjamem, sem pripravljena vložiti veliko truda in energije, da to tudi uresničim.

Dragocene izkušnje sem pridobila že na prejšnjem delovnem mestu, kjer sem kot ravnateljica doma za otroke in mladostnike z vedenjskimi težavami sodelovala pri popolni transformaciji dela v ustanovi z uvedbo novih standardov kakovosti strokovnega dela. Zato sem lahko vsaj deloma predvidela, kaj me čaka, ko sem konec leta 2013 prevzela mesto predstojnice upravnega oddelka za socialno politiko in mlade.



Vedela sem, da so ključ do sprememb vedno ljudje – tako tisti, ki delajo, kot tudi tisti, za katere delamo. Ključ je v ustvarjanju odnosov, ki temeljijo na iskrenem in empatičnem pristopu ter gradijo medsebojno zaupanje in spoštovanje. Kadar obstajajo takšni pogoji, je veliko lažje motivirati vse, ki sodelujejo na poti sprememb.

Med seboj si moramo zaupati in se spodbujati. Ko vidiš rezultate sprememb ter zadovoljstvo in srečo ljudi, ki so pri tem sodelovali, ne odnehaš niti takrat, ko je najtežje.

- **Kako je pandemija vplivala na dotedanje rezultate in na nadaljnje uvajanje modela E-Qalin v ustanovah socialnega varstva?**

Posebno težko obdobje smo doživeli v času pandemije. Do takrat smo v DSO Kantrida odprli že pet gospodinjstevskih skupnosti in začeli uvajati model E-Qalin tudi v domovih Mali Kartec na Krku in Volosko-Opatija.

Pandemija je spremenila okoliščine in morali smo se prilagoditi novim, nepričakovanim razmeram ter novim načinom dela. Prav v tem času smo največ naredili na področju medsebojnega povezovanja in motiviranja ter pri vzpostavljanju kakovostnih odnosov z ravnatelji domov. Gradili smo zaupanje v skupne cilje sprememb, v katere smo se podali.

Kot sem že poudarila, ljudje neradi zapustijo območje udobja, kar se je jasno pokazalo tudi v času pandemije. Ta nas je znova spomnila, da je sprememba stalnica.



- **Od kod prihaja motivacija za spremembe in razvoj?**

Največji notranji motivator je videti lasten razvoj in preizkušati svoje možnosti. Podobno velja tudi za ustanove. Ko zaposleni vidijo, kako se skozi nove procese ustanova razvija, kako se odnosi in zadovoljstvo v kolektivu izboljšujejo ter kako postaja delovna klima prijetnejša in bolj spodbudna, dobijo potrditev, da je njihov trud smiseln.

Ravnatelji so bili zelo predani in motivirani sodelavci. Veliko truda so vložili v pridobivanje novih znanj, ki jim dajejo orodja za uspešno uvajanje in izvajanje modela kakovosti E-Qalin v njihovih ustanovah.

- **Kako se je delo v domovih starejših spremenilo po uvedbi modela kakovosti E-Qalin?**

Ko danes pogledam nazaj, vidim, da so vsi naši domovi starejših v Primorsko – Goranski županiji postali prijeten prostor za življenje in delo. Zaposleni so spoznali, da je treba nenehno vlagati v odnose in kakovost dela, se učiti ter delati na sebi, saj se spremembe na bolje ne zgodijo same od sebe.



Tako kot v življenju tudi pri delu v domovih prihaja do vzponov, padcev in obdobj stagnacije. Kljub temu se je okrepila motivacija in želja po osebnem razvoju ter izboljševanju delovne kulture v domovih. Zadovoljni, izpolnjeni in srečni ljudje so po mojem mnenju najpomembnejši in tudi najbolj viden rezultat. Hkrati je to odgovornost vseh nas, ki delamo v sistemu – prizadevati si moramo za dobre odnose in pozitivno delovno klimo.

- **Kakšne konkretne rezultate je prinesel model kakovosti E-Qalin?**

Nedvomno je prispeval k večjemu zadovoljstvu uporabnikov in zaposlenih, kar se jasno kaže tudi v rezultatih samoevalvacij in rednih evalvacij, ki se izvajajo v domovih. To daje delu večji občutek smiselnosti, kar prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Po mojem mnenju je največja dodana vrednost, ki jo je model kakovosti E-Qalin prinesel našim domovom, prav izboljšanje medsebojnih odnosov. Posledično je boljša tudi klima v ustanovah, zaradi česar so zadovoljnejši tako stanovalci kot zaposleni.

- **Kakšna je vloga ustanovitelja pri razvoju in kakovosti dela v domovih starejših?**

Primorsko- goranska županija je ustanoviteljica štirih domov za starejše osebe in Centra Fortica, zato ima kot ustanoviteljica pomembno vlogo pri oblikovanju strategije razvoja teh ustanov. Kot ustanoviteljica mora imeti aktivno vlogo pri uvajanju in ohranjanju kakovosti dela v domovih. Po mojem mnenju je vloga ustanovitelja precej kompleksna in je ni mogoče zožiti zgolj na financiranje. Izjemno pomembna sta tudi neposredna vključenost in skrb za zaščito dostojanstva ter kakovosti življenja uporabnikov.

- **Kaj lahko druge regije in sorodne ustanove prevzamejo iz izkušenj vaše županije?**

E-Qalin je predvsem orodje za gradnjo odnosov in ne zgolj sistem kakovosti. Prav zato me je pritegnil in v mojem vrednostnem sistemu dobil posebno mesto, saj sem vedno verjela, da brez dobrih odnosov ni kakovosti – ne pri delu in ne v življenju.

Regijam, ki bi želele stopiti na podobno pot, kot jo je ubrala Primorsko- goranska županija, bi svetovala, naj pridejo pogledat naše domove in spoznajo procese dela v praksi.

- **Kaj vas pri delu z ljudmi najbolj navdihuje?**

Brez učenja ni napredka, tako kot brez spremembe ni razvoja. Zato moramo stalno spremljati potrebe naših uporabnikov in prilagajati načine, na katere oblikujemo storitve. Vlaganje v človeka je vedno najboljša naložba. Vlaganje v odnose in ustvarjanje kakovostnih odnosov nas bogati, izpolnjuje in osrečuje. Vedno me razveseli, kadar lahko svoje znanje in izkušnje uporabim za izboljšanje kakovosti življenja ljudi.

- **Ali ste imeli pri uvajanju modela E-Qalin tudi zunanjo podporo ali pomoč?**

Ob koncu intervjuja bi se rada zahvalila Franciju Imperlu iz podjetja Firis, brez katerega E-Qalin v Primorsko- goranski županiji ne bi zaživel. Zahvaljujem se tudi Mateji Hauser iz podjetja QSocial, ki nam je nudila veliko podporo in pomoč. Moja velika zahvala gre tudi Tomažu Lenartu iz Doma Nine Pokorn Grmovje, pri katerem smo si lahko ogledali primer dobre prakse in ki je z nami delil svoje dragocene izkušnje.



ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV V DOMOVIH ZA STAREJŠE: Ali velikost doma vpliva na kakovost bivanja?

Uvod

Kakovost bivanja v domovih za starejše postaja vse bolj osrednja tema razprav v zdravstveni in socialni stroki. Za vodstveni kader domov je sistematično zbiranje povratnih informacij stanovalcev ne le etična zaveza, temveč tudi ključno orodje za kakovostno upravljanje in nenehno izboljševanje storitev. V okviru vseslovenske standardizirane raziskave zadovoljstva, smo zbrali podatke v 64 domovih po vsej Sloveniji ter analizirali, kako stanovalci ocenjujejo različne vidike bivanja – od urejenosti prostorov, prehrane in aktivnosti do odnosa zaposlenih ter kakovosti zdravstvene nege.

Posebno metodološko zanimanje je vzbudilo vprašanje, ali velikost doma – merjena s številom stanovalcev – pomembno vpliva na zaznano kakovost bivanja. To vprašanje je relevantno tako z vidika načrtovanja kapacitet kakor tudi pri oblikovanju organizacijskih modelov in standardov kakovosti.

Metodološki okvir

Vzorec in razporeditev domov

Domovi so bili razdeljeni v tri kategorije glede na skupno število stanovalcev: manjši domovi z do 100 stanovalci, srednji domovi s 100 do 200 stanovalci ter večji domovi z več kot 200 stanovalci. Ta razvrstitev temelji na praktičnih organizacijskih kriterijih, ki so smiselni z vidika upravljanja, kadrovskih razmerij in arhitekturnih značilnosti.

Skupina domov	Število domov	Št. anketir.	Povp. zadovoljstvo
Manjši (do 100)	14	372	4.53
Srednji (100–200)	35	2.329	4.51
Večji (nad 200)	15	1.769	4.51

Vir: Standardizirana raziskava zadovoljstva med stanovalci, Skupina FABRIKA d.o.o., 2025

Skupaj je v anketi sodelovalo 4.470 stanovalcev iz 64 domov. Skupini manjših domov, ki jo sestavlja 14 enot, je zastopana z 372 anketiranimi, kar je ob upoštevanju tipičnih kapacitet teh domov reprezentativen delež. Največja skupina je srednja, ki zajema 35 domov in 2.329 anketirancev, kar ji daje tudi največjo statistično težo v primerjalni analizi.

Merski instrument

Vprašalnik je zajemal 18 specifičnih postavk, razdeljenih v pet vsebinskih sklopov: (1) urejenost doma, (2) prehrana, (3) aktivnosti v domu, (4) odnos zaposlenih ter (5) nega in oskrba. Stanovalci so posamezne vidike ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila zelo slabo zadovoljstvo, ocena 5 pa odlično zadovoljstvo. Iz posamičnih ocen je bila za vsako skupino domov izračunana skupna povprečna ocena, ki omogoča celostno primerjavo.



ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV V DOMOVIH ZA STAREJŠE: Ali velikost doma vpliva na kakovost bivanja?

Nega in oskrba: vodilna domena zadovoljstva

Domena nege in oskrbe dosega konsistentno najvišje ocene v vseh treh skupinah domov (4,63–4,64), kar priča o tem, da stanovanke v vseh tipih domov visoko vrednotijo kakovost zdravstvene in negovalne skrbi. Posebno izstopata fizioterapija in delovna terapija, ki v vseh skupinah presegata povprečno oceno 4,65. To je razveseljiv rezultat, saj kakovostna rehabilitacijska obravnava neposredno vpliva na funkcionalno samostojnost in kakovost življenja stanovalcev.

Odnos zaposlenih: tam kjer velikost najbolj šteje

Domena odnosa zaposlenih kaže rahlo, a konsistentno padanje ocen z velikostjo doma. Manjši domovi dosegajo povprečno oceno 4,53, srednji 4,50, večji pa 4,45. Čeprav so te razlike majhne v absolutnem smislu, nakazujejo sistemski trend: stanovanke v večjih domovih zaznavajo nekoliko manjšo osebno pozornost in dostopnost zaposlenih. Postavka »Ali imate občutek, da vas zaposleni spoštujejo?« je pri manjših domovih ocenjena z 4,71, pri večjih pa z 4,56 – razlika 0,15 točke je za Likertovo lestvico metodološko relevantna.

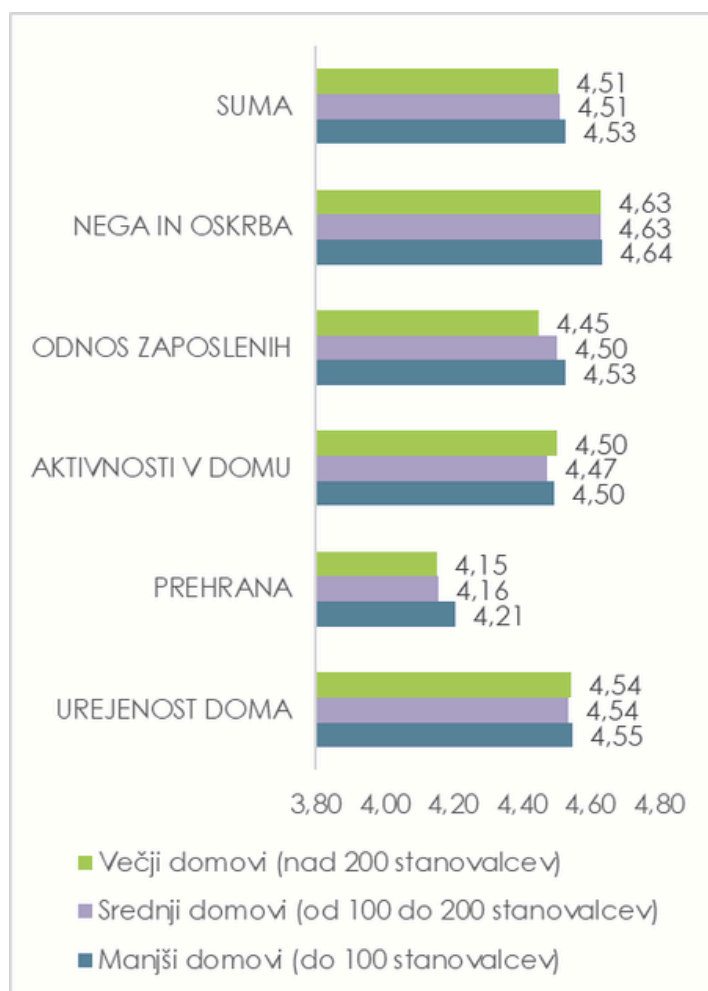
Prehrana: skupna točka za izboljšave

Prehrana je edina domena, ki v vseh skupinah dosega ocene pod 4,25. Okus hrane in raznovrstnost prehrane sta pri vseh skupinah ocenjeni med 4,12 in 4,21. Zanimivo je, da med skupinami ni statistično relevantnih razlik, kar nakazuje sistemski izziv, ki ni vezan na velikost doma. Prehrana je področje, kjer imajo domovi ne glede na svojo velikost priložnost za izboljšave – bodisi z vključevanjem stanovalcev v načrtovanje jedilnikov, s povečano ponudbo jedi ali z izboljšano pripravo obrokov.

Urejenost doma in aktivnosti: visoke ocene brez jasnega vzorca

Urejenost doma (skupni prostori, okolica, vzdrževanje sob) je pri vseh skupinah ocenjena med 4,54 in 4,55, kar pomeni izjemno majhno variabilnost. To je hkrati vzpodbudno in nekoliko presenetljivo: nakazuje, da stanovanke prostorske in vzdrževalne standarde zaznavajo kot enakovredne ne glede na velikost doma. Domovi za starejše so vložili v infrastrukturo in vzdrževanje sorazmerno uspešno.

Aktivnosti in prosti čas so ocenjeni med 4,47 in 4,50. Večji domovi tu ne zaostajajo za manjšimi, kar je morda posledica dejstva, da imajo praviloma na razpolago več kadrovskih in finančnih virov za organizacijo prireditev ter izletov.





ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV V DOMOVIH ZA STAREJŠE: Ali velikost doma vpliva na kakovost bivanja?

Velikost doma kot dejavnik – ali je res relevantna?

Skupne ocene zadovoljstva so med skupinami domov presenetljivo podobne: manjši domovi dosegajo povprečno oceno 4,53, srednji in večji pa 4,51. Ta nizka variabilnost v skupnih ocenah bi utegnila nakazovati, da velikost doma sama po sebi ni ključni napovednik zadovoljstva stanovalcev. Vendarle pa agregirani podatki na ravni vseh sodelujočih anketirancev lahko prikrijejo specifične vzorce v posamičnih domenah. Opazna je le konsistentna tendenca upadanja ocen v domeni odnosa zaposlenih z rastjo velikosti doma, medtem ko pri negi in oskrbi tega trenda ni.

- **Priporočila za manjše domove**

Manjši domovi izkazujejo relativno prednost pri domačnosti in osebnem pristopu – ta potencial je vredno zavestno negovati in ga vključevati v komunikacijo z bodočimi stanovalci in njihovimi svojci.

- **Priporočila za srednje domove**

Srednji domovi, ki so v vzorcu najmočnejše zastopani, dosegajo uravnotežene ocene v vseh domenah. Zanje je ključno vzdrževanje dosežene ravni kakovosti ter sistematično zbiranje povratnih informacij. Ker gre za organizacijsko najpogostejši tip doma, so tudi primerni za razvoj in testiranje inovacij na področju organizacije dela in modelov oskrbe.

- **Priporočila za večje domove**

Večji domovi se soočajo z izzivom ohranjanja personaliziranega pristopa k stanovalcem kljub večjemu obsegu operacij.

Nekoliko nižje ocene v domeni odnosa zaposlenih nakazujejo priložnost za strukturirane ukrepe: vpeljavo manjših bivalnih skupin (»gospodinjskih skupin«) znotraj doma, sistematično usposabljanje zaposlenih na področju komunikacije in empatičnega pristopa ter redna supervizijska srečanja.

Zaključek

Rezultati ankete v 64 slovenskih domovih za starejše kažejo visoko splošno raven zadovoljstva stanovalcev, pri čemer skupna povprečna ocena pri vseh skupinah presega vrednost 4,50 na petstopenjski lestvici. To je z vidika kakovosti storitev vzpodbudno izhodišče, ki pa ne sme postati razlog za zadovoljstvo s statusom quo.

Ključna ugotovitev je, da velikost doma ne povzroča večjih razlik na skupni ravni zaznanega zadovoljstva, kljub temu pa se kažejo specifični vzorci po posamičnih domenah. Prehrana ostaja skupna priložnost za izboljšave v vseh skupinah, medtem ko je personaliziran odnos zaposlenih področje, kjer bi večji domovi s strukturiranimi ukrepi lahko zmanjšali rahel primanjkljaj v primerjavi z manjšimi domovi.

Anketiranje stanovalcev ima smisel le, če izsledki vodijo do konkretnih akcijskih načrtov. Spodbujamo vodstvene time domov, da rezultate analize predstavijo zaposlenim, jih vključijo v letno načrtovanje izboljšav ter jih vsakoletno preverijo z novim krogom merjenja zadovoljstva. Takšen cikel nenehnega izboljševanja – meri, ukrepaj, preveri – je temelj sodobnega upravljanja kakovosti v skrbi za starejše.



Ocenjevanje vodij kot strateško orodje za razvoj organizacij

Raziskava med zaposlenimi

V sodobnih organizacijah postaja kakovost vodenja eden ključnih dejavnikov uspešnosti. Vodje neposredno vplivajo na delovno klimo, zavzetost zaposlenih, učinkovitost procesov in nenazadnje tudi na rezultate organizacije. Kljub temu številne organizacije še vedno nimajo sistematičnega vpogleda v to, kako njihovi vodje dejansko delujejo v praksi – predvsem z vidika zaposlenih. Prav zato postaja raziskava ocenjevanja vodij vse pomembnejše orodje za celostni razvoj vodenja

Zakaj ocenjevati vodje?

Vodenje ni zgolj funkcija, temveč skupek kompetenc, vedenj in odnosov. Vodje, ki učinkovito komunicirajo, jasno postavljajo cilje, znajo motivirati sodelavce in konstruktivno reševati konflikte, pomembno prispevajo k stabilnosti in uspešnosti timov. Po drugi strani pa pomanjkljivosti na teh področjih pogosto vodijo v nezadovoljstvo zaposlenih, slabšo organizacijo dela in večjo fluktuacijo.

Raziskava ocenjevanja vodij omogoča organizaciji, da:

- prepozna močna in šibka področja posameznih vodij,
- pridobi objektiviziran vpogled v vodenje na podlagi anonimnih mnenj zaposlenih,
- načrtuje ciljno usmerjene razvojne aktivnosti,
- izboljša odnose in komunikacijo znotraj timov.



Metodološki pristop

Učinkovita evalvacija vodenja temelji na strukturiranem in strokovno podprtem procesu. Ta običajno vključuje več ključnih faz:

1. Priprava vprašalnika

Vprašalnik je prilagojen specifičnemu delovnemu okolju in posameznemu vodji. Osredotoča se na ključne kompetence vodenja, kot so:

- komunikacija,
- organizacija dela,
- odločanje,
- motivacija zaposlenih,
- medosebni odnosi,
- sodelovanje,
- osebni zgled.

Vprašanja so oblikovana kot trditve, ki jih zaposleni ocenjujejo na lestvici, pogosto pa vključujejo tudi odprta vprašanja za dodatne pohvale ali predloge izboljšav.

2. Anonimno zbiranje podatkov

Ključni element verodostojnosti raziskave je anonimnost. Zaposleni lahko tako brez zadržkov izrazijo svoje mnenje, kar poveča zanesljivost rezultatov. Anketa se lahko izvaja v spletni ali papirni obliki.



Ocenjevanje vodij kot strateško orodje za razvoj organizacij

3. Analiza rezultatov

Zbrani podatki se analizirajo po posameznih kompetencah in kazalnikih. Poleg povprečnih ocen se pogosto spremljajo tudi:

- odstopanja od povprečja vseh vodij,
- delež najvišjih ocen,
- primerjalni rang posameznega vodje.

Takšna analiza omogoča jasen vpogled v relativno uspešnost vodje znotraj organizacije.



Za podrobnejše informacije o izvedbi raziskave ocenjevanja vodij, vsebino vprašalnika ter analize se obrnite na:
jana@skupina-fabrika.com

4. Priprava poročila in priporočil

Končni rezultat raziskave je pregledno poročilo, ki vključuje:

- ključne ugotovitve,
- grafične prikaze rezultatov,
- interpretacijo podatkov,
- konkretna priporočila za izboljšave.

Pomembno je, da poročilo ni zgolj opisno, temveč usmerjeno v akcijo.

Ključne koristi za organizacijo

Raziskava ocenjevanja vodij ima večplastne učinke. Na ravni posameznika omogoča vodjem boljše razumevanje lastnega vodenja in spodbuja osebni razvoj. Na ravni tima prispeva k izboljšanju komunikacije, večjemu zaupanju in jasnejšim pričakovanjem. Na ravni organizacije pa podpira razvoj vodstvene kulture, ki temelji na transparentnosti, odgovornosti in stalnem izboljševanju.

Posebej pomembno je, da organizacija rezultate raziskave tudi aktivno uporabi. Brez nadaljnjih ukrepov lahko raziskava izgubi svoj smisel in celo zmanjša zaupanje zaposlenih. Nasprotno pa dosledno uvajanje izboljšav krepi občutek slišanosti in vključenosti.

Izzivi in priporočila

Pri uvajanju ocenjevanja vodij se organizacije pogosto soočajo z določenimi izzivi:

- odpor vodij do ocenjevanja,
- strah zaposlenih pred (ne)anonimnostjo,
- pomanjkanje časa za implementacijo izboljšav

Za uspešno izvedbo je ključno:

- jasno komunicirati namen raziskave (razvoj, ne sankcioniranje),
- zagotoviti popolno anonimnost,
- vključiti vodje v interpretacijo rezultatov,
- povezati ugotovitve z konkretnimi razvojnimi ukrepi (npr. izobraževanja, coaching).

Ocenjevanje vodij ni enkratna aktivnost, temveč proces, ki mora postati del organizacijske kulture. Organizacije, ki sistematično spremljajo in razvijajo kompetence svojih vodij, ustvarjajo bolj zdravo delovno okolje, večjo zavzetost zaposlenih in dolgoročno boljše poslovne rezultate.

V času, ko so kakovostni odnosi in učinkovito vodenje ključna konkurenčna prednost, predstavlja raziskava ocenjevanja vodij eno izmed najpomembnejših orodij za trajnostni razvoj organizacij.



Vabilo na seminar

E-Qalin kot podlaga za vzpostavitev modela kakovosti in varnosti obravnave (MSP smernice)



28. maj 2026



Hotel Paka Velenje

Smernice Ministrstva za solidarno prihodnost prinašajo jasne zahteve glede vzpostavitve modela kakovosti in varnosti obravnave – hkrati pa tudi veliko vprašanj v praksi: ali začeti na novo ali nadgraditi obstoječe sisteme?

Dobra novica je: če že delate po modelu E-Qalin, imate trdno osnovo.

Na seminarju bomo na konkreten in praktičen način pokazali:

- kako zahteve MSP smernic razumeti in jih prevesti v prakso,
- kje E-Qalin te zahteve že pokriva,
- in kaj je potrebno smiselno nadgraditi – brez podvajanja dela.

Seminar bo zasnovan delavniško, kjer boste:

- analizirali stanje v svoji organizaciji,
- prepoznali vrzeli,
- ter oblikovali konkretne naslednje korake.

Prijave:

- Prijave sprejemamo na e-naslov info@firis-imper.si.

Kdo je vabljen:

Seminar je namenjen direktorjem, vodjem, strokovnim delavcem, ki v organizaciji skrbijo za razvoj kakovosti, varnosti obravnave ter uvajanje zahtev MSP smernic v prakso.





DOM DR. JOŽETA POTRČA POLJČANE



V Domu dr. Jožeta Potrča Poljčane se v zadnjih štirih letih ni živelo v coni udobja. Ravno nasprotno. Dograditev enote v Slovenski Bistrici, menjava vodje kakovosti, obnova lokacije v Poljčanah, uvajanje dolgotrajne oskrbe, intenzivne priprave na novo enoto v Majšperku... Izziv na izziv. Kljub temu so uspeli ohraniti pomembne elemente upravljanja kakovosti: niso dovolili, da bi se njihovi procesi »zapelevelili«, prepričanje, da upravljanje kakovosti ni projekt enega človeka ali peščice posameznikov, temveč vedenje čim večjega števila zaposlenih. Zavedajo se, da *kultura kakovosti* ne živi zaradi pravilnika, ampak se gradi in živi vsak dan. Predvsem, ko nihče ne gleda... Pomembna je tudi odločitev, da se je celotni vodstveni tim skupaj z direktorico dodatno usposobil za procesno vodenje kakovosti. Tak pristop bo ključna opora v novem ocenjevalnem obdobju, predvsem pri vprašanjih: *zakaj kakovost sploh upravljati in kako procese kakovosti kar najbolje uporabiti za red, varnost, učinkovitost in razvoj obeh lokacij – Doma in Enote. Pri tem bodo zagotovo v pomoč tudi skupne vrednote – **Stajerci po duši, ki ne popustijo***

Čestitke celotni ekipi za zrelost, vztrajnost in pogum, da tudi v času velikih sprememb kakovost ni kompromis, temveč smer.

ČESTITAMO ČLANOM E-QALIN SKUPNOSTI

DS ŠENTJUR



Stari Grki so učili o treh temeljnih vrednotah: lepoti, dobroti in resnici. Vse tri se jasno odražajo v Domu upokojencev Šentjur.

DS Šentjur je ustanova, kjer bi si človek želel biti del tima. Se jim pridružiti in skupaj zapluti po sicer razburkanih vodah – a z jasno točko na obzorju. Zavedajo se, da brez dolgoročnih ciljev dnevne frustracije hitro postanejo pretežke. Pri delu s stanovanjci uspešno združujejo sodobne negovalne in socialne koncepte. Razumejo, da še nihče ni ustvaril nič zares pomembnega brez vztrajnosti.

Podaljšali so certifikat upravljanja kakovosti po modelu E-Qalin. Iskreno priznavajo, da jih do izpoljene in predvsem uporabne metodologije dela čaka še nekaj izzivov. Poznajo namen upravljanja kakovosti, izobrazili so nove procesne vodje ter moderatorje, motivirani so za nove pristope in globoko prepričani v vrednost svojega poslanstva.

Takšne ekipe ne ustavi nič in nihče.



DSO METLIKA



Tako kot Zeleni Jurij prinaša novo življenje in kot se belokranjska pogača deli med ljudi, tudi v DSO Metlika kakovost raste skozi skupnost, sodelovanje in odprtost. DSO Metlika, kjer dejavnost poteka na dveh zelo raznolikih lokacijah, je uspešno podaljšal certifikat kakovosti po modelu E-Qalin. Sodelavci so prava zakladnica idej – z odlično strokovno vpetostjo in rešitvami, uporabnimi tudi širše.

So ena redkih ustanov, kjer v skupini za kakovost še sodelujejo tako zaposleni kot stanovalci kot nekaj najbolj naravnega. Prav ta povezanost spominja na simboliko Belokranjske pogače – preprosto, a močno gesto deljenja, sodelovanja in pripadnosti. Pokrajina ob meji že sama po sebi spodbuja multikulturnost. V domu so pogumno zaposlili tudi 7 novih sodelavk iz Indije, kar dodatno bogati kolektiv, ki deluje stabilno, motivirano in se uspešno prilagaja novim izzivom.

Velik poudarek namenjajo razvoju paliativne nege in oskrbe ter razumevanju njenega pomena v širšem okolju. Postopno se utrjuje razumevanje namena upravljanja kakovosti, ki vključuje redno spremljanje izvajanja načrtovanih procesov, merjenje njihove učinkovitosti ter njihovo nadaljnje izboljševanje. "Tam, kjer ljudje sodelujejo, nastajajo stvari, ki jih noben sistem ne more predpisati."

ČESTITAMO ČLANOM E-QALIN SKUPNOSTI

VDC SAŠA



V VDC Saša vedo, kako pomembno je uspehe proslaviti skupaj, zaključiti eno poglavje in pogumno odpreti novega. Lansko jesen so se na svoji prvi zunanji presoji izkazali z izjemno urejeno dokumentacijo ter 100-odstotno vključenostjo vseh zaposlenih v procese upravljanja kakovosti po modelu E-Qalin. Na današnjem dogodku je direktorica skrb za upravljanje in razvoj procesov predala novi vodji kakovosti, ki ji želimo uspešno delo.

Naj bodo cilji še naprej ambiciozni, dolgoročni in jasni.

**Smiselno je
ciljati na Luno.
Tudi če
zgrešiš boš še
vedno pristal
med
zvezdami!**





DOM DR. JOŽETA POTRČA POLJČANE

ODGOVORI ČLANOV E-QALIN SKUPNOSTI

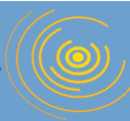


Kakovost kot odgovornost vodstva

Vzeli smo si čas in *pregledali poročilo certifikacijske presoje kakovosti po modelu E-Qalin*, ki jo je dom uspešno opravil letošnjega januarja.

Skrb za kakovost je odgovornost vodstva. Le-to lahko edino pripravi prilagojen, realen in uporaben *strateški načrt upravljanja kakovosti za naslednje triletno obdobje*, v katerega so vključene aktualne novosti branže.

Zato so rokave zavihale direktorica, strokovna vodja ter namestnica direktorice za zdravstveno nego. Posnemanja vredno.



VABILO K SODELOVANJU

Novichnik E-Qalin soustvarjamo skupaj – kot skupnost, ki jo povezuje skrb za kakovost, razvoj in dobrobit vseh deležnikov. Zato vas ob tej priložnosti vljudno vabimo, da s svojimi prispevki sodelujete pri njegovem vsebinskem oblikovanju.

V novičniku predstavljamo novosti s področja modela kakovosti E-Qalin, izobraževanja, zanimive sogovornike, prejemnike certifikata kakovosti ter primere dobrih praks iz različnih ustanov. Prav slednji so dragocen vir navdiha in priložnost za izmenjavo izkušenj – kako izboljševati življenje uporabnikov, delovne pogoje zaposlenih ter odnose med vsemi, ki soustvarjamo kakovostne storitve.

Objava prispevka je tudi priložnost za javno pohvalo zaposlenih, predstavitev njihovega dela, dosežkov, zanimivih zgodb, ustvarjalnih in umetniških izdelkov, interesnih dejavnosti, uporabnikov, prostovoljcev ter pomembnih mejnikov, jubilejev in dogodkov.

Vabimo vas, da pripravite krajši prispevek (do pol strani) in mu po možnosti priložite fotografijo ter nam ga pošljete na eqalin.slovenija@gmail.com.

Hvala, ker soustvarjate skupnost E-Qalin. Veselimo se vaših zgodb in nadaljnjega sodelovanja.