

TEŠKOĆE TIJEKOM TRANSFORMACIJE DOMOVA SOCIJALNE SKRBI IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIKA

SAŽETAK

Transformacija domova socijalne skrbi rezultirala je različitim novim zadacima i izazovima koji su postavljeni pred zaposlenike i ravnatelje domova socijalne skrbi. Cilj kvalitativnog istraživanja bio je dobiti uvid u teškoće s kojima su se zaposlenici susretali tijekom transformacije domova socijalne skrbi. Sudionici istraživanja bili su 25 zaposlenika domova socijalne skrbi. Podaci su obrađeni metodom tematske analize. Rezultati pokazuju da su teškoće prilikom transformacije domova socijalne skrbi iz perspektive sudionika istraživanja nepripremljenost za proces transformacije, otpor prema procesu transformacije, nelagodne emocije zaposlenika i korisnika, promijenjeni međuljudski odnosi te nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije. Rezultati istraživanja ukazuju da sudionici transformacije domova socijalne skrbi nisu imali odgovarajuću podršku resornog ministarstva te da su različite teškoće utjecale na njihov i poslovni i privatni život. Može se zaključiti kako je zaposlenicima domova socijalne skrbi potrebno osigurati odgovarajuću pravovremenu i sveobuhvatnu podršku kako bi se određene teškoće prilikom procesa transformacije domova socijalne skrbi prevenirale ili otklonile.

¹ Sanjica Grbavac, profesorica defektolog rehabilitator, sanjica.grbavac@gmail.com

² Marko Buljevac, socijalni radnik, mbuljevac@pravo.unizg.hr

Prethodno priopćenje
Primljeno: lipanj, 2024.
Prihvaćeno: prosinac, 2024.
UDK: 364.406.6:364.62
DOI 10.3935/ljsr.v31i3.595

Sanjica Grbavac¹
Centar za rehabilitaciju Stančić

Marko Buljevac²
orcid.org/0000-0001-7128-7860

Sveučilište u Zagrebu
Pravni fakultet
Studijski centar socijalnog rada

Ključne riječi:

transformacija domova
socijalne skrbi;
deinstitutionalizacija; teškoće
tijekom transformacije;
podrška zaposlenicima.

UVOD

Dom socijalne skrbi kao javna ustanova pruža različite socijalne usluge korisnicima sustava socijalne skrbi od kojih su neke boravak, smještaj i organizirano stanovanje kroz koje se osigurava zadovoljenje svakodnevnih i specifičnih potreba korisnika (Zakon o socijalnoj skrbi, 2022., 2023.). Uz zadovoljenje potreba korisnika, domovi osiguravaju unaprjeđivanje kvalitete života korisnika (Pravilnik o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, vjerske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući, 2009.). Budući da je u razvijenim državama svijeta posljednjih 20-ak godina naglasak na deinstitutionalizaciji ustanova za smještaj korisnika socijalne skrbi i pravu korisnika na život u zajednici, u Hrvatskoj se većina domova transformira. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2014.) je Operativnim planom iz 2014. godine obuhvatilo ukupno 32 doma koja su prioritetno krenula u proces transformacije domova koji su pružali smještaj korisnicima: 9 domova za djecu s teškoćama u razvoju i odrasle osobe s invaliditetom, 9 domova za odrasle osobe s mentalnim oštećenjima, 7 domova za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi i 7 domova za djecu i mlade s problemima u ponašanju. Domovi su transformirani u pružatelje usluga u zajednici sukladno potrebama korisnika i županije u kojoj djeluju, što je rezultiralo smanjenim prijemom korisnika na smještaju i velikim brojem korisnika koji počinju živjeti u drugačijim oblicima smještaja. Transformacija se provodi Planom deinstitutionalizacije, transformacije te prevencije institucionalizacije za razdoblje od 2018. do 2020. (Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, 2018.) te Operativnim planom deinstitutionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, 2022.).

Osim što su transformirani domovi socijalne skrbi počeli pružati drugačije oblike usluga, sam proces transformacije uvelike je ovisio i o spremnosti i mogućnostima zaposlenika spomenutih ustanova da provedu promjene u organizaciji rada. Organizacijske promjene zahtijevaju zajedničku sinergiju svih zaposlenika, ali i vanjskih dionika. Tijekom transformacije od izuzetne je važnosti organizacijska kultura koja povećava dosljednost u ponašanju zaposlenika, smanjuje dvoznačnost i zaposlenicima ukazuje što je važno i kako treba raditi (Robbins i Judge, 2009.; Fabac, 2017.). Organizacijske promjene obilježene su različitim rizicima koji se pojavljuju te zahtijevaju kontinuiranost i odgovornost svih uključenih u njih (Gutić Martinčić, 2021.). Kao najčešća prepreka uspješnoj promjeni utvrđen je otpor dionika promjene (Potts i Lamarsh, 2005.) s time da su upravo rukovodeće osobe (u većini slučajeva to su ravnatelji domova socijalne skrbi) odgovorne za provedbu i krajnji ishod promjene.

Schulz von Thun, Ruppel i Stratmann (2005.) ističu da je rukovoditelj u procijepu između čovječnosti i učinkovitosti, gdje se suprotstavljaju usmjerenost i učinkovitost ispunjavanja zadaća i usmjerenost na suradnike te njihovo zadovoljstvo. Istodobno se zaposlenici domova kao ključni provoditelji i osiguravatelji usluga susreću s različitim emocijama tijekom procesa transformacije domova, od kojih su neke frustracija, ljutnja, agresivnost, ljubomora, razočaranje, očaj, tjeskoba, bespomoćnost, ali i ponos, optimizam, predanost i slično (Ivaniš, 2015.; Gutić Martinić, 2021.). Nerijetko se kod zaposlenika javlja stres koji se manifestira kroz fiziološke, emocionalne, kognitivne i ponašajne simptome (Miljković i Rijavec, 2007.). Stoga je jedan od načina kako prevenirati negativne emocije i reakcije zaposlenika tijekom proces transformacije osiguravanje različitih oblika podrške svim zaposlenicima, od kojih je jedan i supervizija (Ajduković, 2018.; Ajduković i Ajduković, 2004.; Ajduković i Cajvert, 2004.; Cicak, 2011.; Kusturin, 2011.; Praper, 2017.). U okolnostima velike organizacijske promjene, kao što je transformacija doma socijalne skrbi, redefiniranja sadržaja rada i uloga otvara se pitanje nužnosti dodatne podrške djelatnicima, ali i korisnicima. Upravo su stručnjaci različitih pomažućih struka uvelike uključeni u proces transformacije domova socijalne skrbi. Stoga je svrha ovog rada ukazati na teškoće koje su zaposlenici domova socijalne skrbi doživjeli tijekom transformacije domova socijalne skrbi.

METODOLOGIJA

Cilj rada i istraživačka pitanja

Cilj istraživanja bio je dobiti uvid u teškoće s kojima su se zaposlenici susretali tijekom transformacije domova socijalne skrbi. Istraživačko pitanje glasi: Koje su teškoće u transformaciji domova socijalne skrbi prema iskustvima zaposlenika domova socijalne skrbi? Svrha istraživanja bila je dobiti uvid u određena obilježja transformacije domova socijalne skrbi.

Uzorak

U istraživanju je sudjelovalo 25 zaposlenika domova socijalne skrbi (za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi, odrasle osobe s intelektualnim teškoćama, odrasle osobe s duševnim smetnjama i djecu s poremećajima u ponašanju) u dobi od 32 do 63 godina, od čega 22 žene i 3 muškarca. Ukupno 22 sudionika su visoke stručne spreme (3 edukacijskih rehabilitatora, 2 profesora defektologa, 3 defektologa socijalna pedagog, 2 logopeda, 1 psiholog, 9 diplomiranih socijalnih radnika, 1 profesor književnosti i 1 profesor hrvatskog jezika), 1 sudionik je više stručne spreme (radni terapeut) te

su 2 sudionika srednje stručne spreme (medicinska sestra i radni instruktor). Troje je ravnatelja koji su provodili transformaciju doma, 8 ih je uz osnovno radno mjesto obavljalo i poslove voditelja, 3 su bili zaposleni na mjestu zastupnika, 2 na mjestu odgajatelja, a svi ostali rade na radnim mjestima sukladno obrazovanju i zvanju. Radni staž sudionika je od 1,5 do 30 godina. S obzirom na obiteljski status, 2 sudionice su udovice, 16 sudionika je u braku, 3 sudionika su samci, 3 sudionika je razvedeno i 1 sudionik je samohrani roditelj, s time da 19 sudionika ima djecu. Svi sudionici su aktivno sudjelovali u procesu transformacije doma. Riječ je o namjernom uzorku.

Postupak provedbe istraživanja

Po dobivenom mišljenju Etičkog povjerenstva Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, zatražena je i dobivena suglasnost Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike za provedbu istraživanja u domovima socijalne skrbi. Ravnateljima doma dostavljeno je pozivno pismo i zatražena pismena suglasnost za sudjelovanje u istraživanju i prijedlog sudionika istraživanja. Svim sudionicima dostavljeno je pozivno pismo za sudjelovanje u istraživanju u kojem su dobili ključne informacije o istraživanju. Ukoliko su pristali na sudjelovanje, dogovoreno je vrijeme i mjesto provedbe intervjua te su potpisali informirani pristanak. Istraživanje je provedeno tijekom srpnja 2023. godine. Prosječno trajanje polustrukturiranog intervjua licem u lice kao metode prikupljanja podataka bilo je 40 minuta. Intervjui su po snimanju prepisivani kako bi se mogli analizirati. Kako navodi Ajduković (2014.), poželjno je navesti protokol, vodič za intervju, koji se u ovom slučaju sastojao od pitanja vezanih za dob, spol, postignuti stupanj obrazovanja, zvanje, radno mjesto – zanimanje, godine rada u domu socijalne skrbi koji je prošao proces transformacije i ukupno radno iskustvo u djelatnosti socijalne skrbi, sastav obitelji, iskustvo sa supervizijom, značenje koje sudionici daju transformaciji, iskustva s procesom transformacije, opisom procesa transformacije, opisom radne atmosfere, teškoćama koje prepoznaju, izazovima i teškoćama koje prepoznaju i s kojima su se susretali, te potrebnim oblicima podrške koje prepoznaju.

Etički aspekti istraživanja

Etički aspekti uključivali su dobrovoljnost, predstavljanje istraživača sudionicima, upoznavanje sudionika s istraživanjem, pisani informirani pristanak, povjerljivost, anonimizacija podataka, mogućnost odustajanja od intervjua u bilo kojem trenutku, mogućnost neodgovaranja na pitanja, briga o sudionicima tijekom i po završetku intervjua, te mogućnost dostupnosti rezultata istraživanja.

Metoda obrade podataka

Podaci su obrađeni metodom tematske analize. Tematska analiza predstavlja metodu identificiranja, analiziranja i izvještavanja o temama koje se definiraju unutar podataka, a sastoji se od upoznavanja s podacima kroz opetovano čitanje i bilježenje inicijalnih ideja, kreiranje inicijalnih kategorija, grupiranje kategorija u zajedničke teme, provjeravanje kreiranih tema, definiranje i imenovanje završnih tema, te pisanja izvješća (Braun i Clarke, 2006.).

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Teme vezane uz teškoće zaposlenika domova socijalne skrbi tijekom transformacije domova socijalne skrbi prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Teškoće tijekom transformacije domova socijalne skrbi

Teme	Podteme
Nepripremljenost za proces transformacije	<i>Izostanak vremena za pripremu transformacije Nekompetentnost za provedbu transformacije Neuvažavanje osnovnih principa deinstitutionalizacije Nedovoljan broj zaposlenika Povećanje opsega posla Nepostojanje radnog vremena</i>
Otpor prema procesu transformacije	<i>Otpor korisnika, roditelja i skrbnika Otpor zaposlenika</i>
Nelagodne emocije zaposlenika i korisnika	<i>Stres kod korisnika Stres kod zaposlenika Bijes zaposlenika Strah kod zaposlenika Nesigurnost zaposlenika</i>
Promijenjeni međuljudski odnosi	<i>Promijenjeni odnosi s kolegama Promijenjeni odnosi s članovima obitelji</i>
Nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije	<i>Nerazumijevanje centara za socijalnu skrb Nerazumijevanje lokalne zajednice Izostanak koordinacije procesa transformacije od resornog ministarstva</i>

Sudionici navode **nepripremljenost za proces transformacije** kroz **izostanak vremena za pripremu transformacije** (*»Nekad nije bilo dovoljno vremena za odraditi sve razgovore s korisnicima, nije se stizalo na kvalitetan način da bi se postavio asistent koji odgovara korisnicima, asistenti su dolazili iz tehničke službe koji nisu znali dosta o*

korisnicima i tu je trebalo više vremena... te edukacije, kako je sve naglo išlo... trebalo je više prostora i vremena da im sjedne ta uloga... (2.4)»; *Bilo mi je najteže zadovoljiti rokove i projekte, ali korisnik ima prije svega pravo na pripremu, da ga se odvede do stambene jedinice, da vidi s kim će biti i kako. To iziskuje puno vremena...(1.2)«),* **nekompetentnost za provedbu transformacije** (*»Nitko od nas nije u životu provodio projekt. Mi smo pisali i provodili bez da smo imali ikakva temeljna znanja (5.5)«; »Rizik je nepripremljenost na proces, nepripremljenost djelatnika, stručnih djelatnika je bilo jako malo – koji su bili pripremljeni, sve ostalo su bili vrtlari i ostali, nepripremljeni. Ta ideja, vizija nije sjela svima... (4.2)«; Rizični – mislim da smo mi u načelu nespremni ušli u to, nije osiguran ni stručni kadar ni prostori. Nedovoljna priprema (5.1)«) te* **neuvažavanje osnovnih principa deinstitucionalizacije** (*»Regionalizacija, korisnik je desetljećima tu i povratak u neki od domova u mjestu gdje je rođen... A svi prijatelji su mu tu... (1.3)«; »Nisam bila uključena u regionalizaciju, ali znam od kolega da je tu bilo problema. Ljudi koji su bili tu po 40 godina morali su se vraćati npr. u Dalmaciju gdje više nemaju nikoga. (1.5)«).* Navedeno može biti povezano i s **nedovoljnim brojem zaposlenika** (*»Nedostatak financija, stručnih ljudi, zaposlenika asistenata, u čovjeka treba uložiti da shvati što mu je posao... stručne ne možete birati, možete biti sretni ako ikoga dobijete... stavovi ljudi, promjene posla, korisnici koje smo imali. (2.3.)«; »Nakon što smo izašli bio je težak period zbog nedostatka radnika ili ljudi s burze bez ikakvog iskustva... (1.5)«; »Kad mi je 15 asistenata izgubilo posao preko projekta, a vratilo se samo 5. Šok. Organizacijski. Kako sad osigurati sve. (2.5)«) što je zasigurno rezultiralo i **nepostojanjem radnog vremena** (*»Pamtim da sam radila dugo po 12 sati, ali mi nije u sjećanju kao napor nego nešto što će izazvati velike promjene. To je bilo zadovoljstvo. Loš osjećaj je bio zvuk telefona... zvonilo je stalno, bez prekida, i noću. Rekli smo im da zovu kad je potrebno pa je taj zvuk bio stresan... (2.5)«; »Ovaj dio da budem dostupna 24 sata bih postavila drugačije. Ne znam što bih još. Zauzela bih se za ono na što imam pravo, radni dan je osam sati ali prošla bih opet kroz to sve zbog korisnika i da sam bila dio te neke uspješne priče«... (4.2)«), ali i **povećanjem opsega posla** (*»Ja sam promijenila dosta radnih mjesta. U početku smo krenuli u usluge savjetovanja i pomaganja udomiteljskim i primarnim obiteljima i poludnevnog boravka... kolegica i ja smo bile tim za podršku. Posao mi se proširio. Uz bazični stari posao psihologa u podružnici... (5.3)«; »Obim moje nove radne uloge je bio veći jer sam bila socijalni radnik kao i do tada, a još sam morala koordinirati s dva nova stana pa je bilo malo kaotično. Još jedan dio poslova, bilo je sve novo pa nisi znao ni što ti je posao. Sve je bilo dosta nejasno... (4.2)«).* Rezultati pokazuju da su upravo različiti objektivni i subjektivni faktori vezani što uz sudionike procesa transformacije (npr. nekompetentnost za proces koja je i subjektivni, ali i objektivni pokazatelj), što uz resorno ministarstvo kao glavno odgovorno za navedeni proces (sudionicima nisu pružene edukacija i dovoljno vremena, neuvažavanje principa ogledalo se na pro-**

blemima s kojima su se sreli dionici procesa, ali i nedovoljan broj zaposlenika koji je rezultirao povećanjem opsega posla i gubitka radnog vremena zaposlenika). Može se pretpostaviti kako su upravo neki od problema generirali druge. Na primjer, nekompetentnost, nedovoljno vremena i smanjeni broj zaposlenika zasigurno su rezultirali povećanjem opsega posla i nepostojanjem radnog vremena.

Proces transformacije podrazumijeva velike organizacijske promjene koje utječu na sve zaposlenike. Stoga sudionici kao teškoću navode **otpor prema procesu transformacije kroz otpor korisnika, roditelja i skrbnika** (*»Otpor ljudi je ključna teškoća. Korisnici ne znaju puno o tome pa ako im netko u kog imaju povjerenja još govori da to nije dobro onda i oni imaju otpor. (2.5)«; »Sjećam se jednog dečka... selimo ga u kuću ... on je plakao, nemoj... to mi je ostalo kao težak trenutak. A lijepo mi je kad ih vidim u stanu...(2.4)«*) i **otpor zaposlenika** (*»Zadrtost. Krutost i neotvorenost nekim novim iskustvima, pogotovo kod starih kolega koji su uhodani, u nekoj zoni komfora i u otporu. Inercija samog sustava...(3.1)«; »Dio kolega je bio u otporu. Na sastancima su znali negodovati, imati negativna i pesimistična predviđanja, jako puno straha, strah da će izgubiti radna mjesta, da će se zgrada prodati, panike, prevladavala je atmosfera straha i skeptični su bili i istovremeno prestrašeni. Neki su bili neutralni. Opće ozračje – dominantno pesimistično.(5.3)«; »Radnici su bili u otporu. Iako ne svi. Bilo je onih koji su vjerovali ali većina je bila u otporu. Podijelili su se na one za i protiv transformacije jer se smatralo da je prikriiveni cilj zatvaranje Centra... (1.2)«*). Očito je sama nepripremljenost za proces transformacije sa svim svojim utvrđenim činiteljima rezultirala otporom procesu transformacije, ali i negativnim emocijama zaposlenika i korisnika. Dakle, može se zaključiti kako su uz proces transformacije bile vezane mnoge nelagodne emocije i ponašanja većine dionika procesa: korisnika, članova njihovih obitelji i samih zaposlenika.

Teškoćama su opisane i različite **nelagodne emocije zaposlenika i korisnika** kao što su **stres kod korisnika** (*»Bilo je stresno i za korisnike... Oni koji su morali iseliti, to mi je bilo najteže...(1.1)«; »Najteže mi je bilo s korisnicima i roditeljima, nazivali su nas, plakali su, izražavali nesigurnost, molili da obećamo da će sve biti u redu, to su teške situacije, stare osobe koje brinu o svom djetetu, svjesne da nemaju puno vremena i taj strah... bilo je mučnih situacija... (1.4)«*), **stres kod zaposlenika** (*»To je bio velik stres i napetost, ali ja sam bila pod adrenalinom i u nekoj hiperaktivnoj fazi... (1.2)«; »Događaj s iseljenjem korisnika, on me je molio da ga ne vozim... Kad smo ga stavili u auto on je plakao od... Do kuće... Nemoj... ali to je bila gotova stvar, a nisam mu mogla objasniti da će mu biti bolje. Sve je to poslije sjelo ali taj moment mi je bio jako težak. Kasnije... dugo ne vidiš neke korisnike, a nisi više blizu njih, umru, a nisi ih vidio, to mi je žao, čisto ljudski... (2.4)«; »Također i ravnateljica, bila je pod intenzivnim stresom, znala je biti rastresena, to je bilo kontinuirano... (2.1)«*), **bijes zaposlenika** (*»Izazivali su osjećaj bijesa ali to mi je davalo snagu i adrenalin da radim po pravilima struke i*

da se borim i radim kako treba... Bijes mi je davao dodatnu snagu da ne odstupam od svog mišljenja o načinu na koji sve treba provesti...(1.2)«; »Bilo je više loših osjećaja... bijes, ljutnja... generalno pamtim loše osjećaje i ljutnju na one koji su pokrenuli i dali uputu za transformaciju... (1.1)«, **strah zaposlenika** (»Ljudi su bilo malo pogubljeni, odjednom je bilo puno svega, nove lokacije, nova radna mjesta, mislim da su se svi pogubili. Ljudi su bili s jedne strane ushićeni, s druge uplašeni. Isti ljudi. Mijenjala su se radna mjesta i mjesta rada. (5.4)«; »Osjećaj straha je dominirao. Bojala sam se ostati sama s njima. Mali prostor, njih pet i ja sama s njima... uglavnom strah. (4.5)«), ali i **nesigurnost zaposlenika** (»Nije mi bilo jasno što se očekuje osim da trebam pripremiti korisnike... Nije bilo jasno nikome i svatko si je tumačio na svoj način. (1.1)«; »U samom početku mi nije sve bilo jasno što se od mene očekuje ali se s vremenom kroz proces i edukacije iskristaliziralo. Sam početak je bio nejasan. ... Misllila sam da će nam ministarstvo davati naputke...(2.5)«). Navedeno ukazuje da postoji mogućnost da su neke nelagodne emocije rezultirale drugim negativnim emocijama. Na primjer, stres nerijetko rezultira kako bijesom, tako i strahom, ali vrijedi i obrnuto. Sve navedene emocije mogu rezultirati osjećajem nesigurnosti. Stoga se postavlja pitanje kakva je to usluga koju pruža osoba koja se osjeća bijesno i nesigurno, te je pod utjecajem stresa i straha?

Rezultati također ukazuju na **promijenjene međuljudske odnose** jer dio sudionika opisuje **promijenjene odnose s kolegama** (»Znam da su me neki ljudi prestali pozdravljati, bilo je teško i na ljudskoj i profesionalnoj razini... Neki kolegijalni odnosi su se bili poremetili. Bilo mi je najteže na početku... došlo je do podjele među djelatnicima. To mi je bilo jako teško. Djelatnici su smatrali da sam ja kriva. A znala sam kakvu sam imala ulogu i koliko sam mogla utjecati. (1.5)«; »Ponašali su se prema meni kao da sam ja kriva zato što sam ja tamo radila, a što sam ja mogla. Nakon 23 godine nisu htjeli pričati sa mnom... nije im bilo jasno da sam ja ostala ista samo sam promijenila posao. Okretali su glavu od mene i to mi je bilo najteže... (4.5)«; »S čim sam se susrela? Samoća i usamljenost. Zbog pozicije... (3.5)«), ali i **promijenjene odnose s članovima obitelji** (»Transformacija je utjecala na moj privatni život. Teško je imati malu djecu i raditi puno, puno prekovremenih sati, a radilo se puno... Privatni život je puno, puno stradao i danas sam sretna jer su mi djeca takva kakva jesu i hvala Bogu, zdrava su. Da, odnos sa suprugom je stradao, i sve u svemu, znala sam doći doma, jednostavno više ne možeš progovoriti riječi, nedostatak komunikacije. Nakon 10, 12 sati radnog vremena ne možeš više... (3.5)«). »Masu puta nisam svoje doživljavala, odmahivala bih rukom djeci da me ne ometaju, djeca su bila mala, zatvarala se u sobu i s kolegama telefonirala kako da što riješimo i provedemo na najbezbolniji način... (1.1)«; »Djeca su dobila zabranu da me na posao ne smiju zvati osim ako netko jako blizak nije umro ili oni nisu smrtno ugroženi, supruga sam vrlo rijetko viđala pa smo se sukladno tome 2017. i rastali, ne mogu reći da se ne bih i inače rastala, ali

sigurno bi obiteljska dinamika bila drugačija, imala bih vremena i živaca... (5.5.)«). Možda su upravo promijenjeni međuljudski odnosi rezultat nepripremljenosti za proces transformacije, ali i posljedica negativnih emocija koje su vezane i rezultat su postupka procesa transformacije. Isto tako, sve navedene teškoće se velikim dijelom temelje i na nerazumijevanju drugih dionika procesa transformacije koji su utvrđeni sljedećom temom.

Teškoćama je utvrđeno i **nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije** kroz doživljeno **nerazumijevanje centara za socijalnu skrb** (*»Percepcija usluga od drugih je nikakva. Svima moram uvijek iznova objašnjavati što je što, npr. Centri kada nemaju voditelja mjere zovu, tako i iz škole... ne razumiju što je koja socijalna usluga, što to znači... (3.1)«*; *»Centri za socijalnu skrb nisu razumjeli ništa o tome tako da je bilo problema... (1.5)«*; *Neusklađenost od zakona pa na niže, s centrima za socijalnu skrb, objašnjavati da svatko ima pravo živjeti u zajednici (2.1)«*), **nerazumijevanje lokalne zajednice** (*»Ljudi nisu htjeli nama iznajmiti kuće... pitanje najma je bio veliki problem, uopće naći stanove koji su prilagođeni našim korisnicima, problemi ugovora o najmu... (1.5)«*; *»Na početku je i zajednica pružala otpor prema tome... pa smo radili na senzibilizaciji zajednice... smatrali su da će i oni biti ugroženi i njihov komoditet. S vremenom se to smirilo. (2.5)«*) te **izostanak koordinacije procesa transformacije od resornog ministarstva** (*»Možda je najviše falila neka redovita koordinacija s ministarstvom. Nije postojao nekakav slijed... kako je krenulo jako rigidno to nije nastavljeno jer smo počeli spuštati te stvari i sređivati situaciju u skladu s potrebama... jer ono je bilo previše rigidno... (5.5)«*; *»Ministarstvo je tu davalo signale Poncija Pilata. Pere ruke. Guraju te u nešto, a ne daju ti support. U praksi njihova rješenja nisu funkcionirala. Nije u sustavu dosta toga riješilo. Nesklad postoji i traženje kruha preko pogače. Najveći neradnici su tražili pauzu u noćnoj smjeni. Ali ima pravo jer nije regulirano... (2.1)«*; *»Otežavali su vremenski rokovi i nerazumijevanje od strane ministarstva da neke stvari ne možeš odraditi preko noći... (1.5)«*). Rezultati ukazuju da su sudionici opisali različite objektivne i subjektivne teškoće s kojima su se susretali tijekom procesa transformacije, te kako postoji mogućnost da su određene teškoće rezultirale stvaranjem drugih, novih teškoća.

RASPRAVA

Rezultati istraživanja ukazuju na različite teškoće s kojima su se susretali zaposlenici tijekom transformacije domova socijalne skrbi. Kako je već navedeno u raspravi, postoji mogućnost da su određene teškoće rezultirane nastankom novih teškoća. SZO (2007.) upozorava da mnoge države nisu uspjele u deinstitucionalizaciji jer ona nije provedena pažljivo i planirano, te zajednica nije bila pripremljena.

Na navedeno ukazuju i rezultati ovog istraživanja o nerazumijevanju drugih dionika procesa transformacije. Dakle, upravo ključni dionici koji čine zajednicu u kojoj će po završetku procesa deinstitutionalizacije živjeti korisnici nisu razumjeli ili prihvaćali proces deinstitutionalizacije. Na isto ukazuje i Talbott (2004.) kada navodi da je jedan od ključnih problema kod procesa deinstitutionalizacije izostanak planiranja budućih usluga i servisa u zajednici (osobito kod osoba s intelektualnim i duševnim smetnjama), kao i izostanak suradnje između dionika procesa deinstitutionalizacije (npr. pružatelja usluga u zajednici i bolnica). Teškoće i problemi s procesom deinstitutionalizacije najčešće se temelje na nedovoljno detaljnom planiranju i neadekvatnoj provedbi procesa deinstitutionalizacije (Franken, Edwards i Lambert, 2009.), što se može povezati s rezultatima o nepripremljenosti i nekompetentnosti za proces deinstitutionalizacije, ali i neuvažavanju osnovnih principa deinstitutionalizacije. Prema Slatter i Lovett (2011.), plan je onoliko dobar koliko su dobre pretpostavke na kojima počiva, a u slučaju transformacije koliko su pretpostavke realne i ostvarive. Velik dio sudionika navodi da upravo resorno ministarstvo nije pružalo jasne informacije o procesu transformacije koja je trebala završiti deinstitutionalizacijom, kao i da nije zaposlenicima domova pružalo odgovarajuću informacijsku, financijsku i emocionalnu podršku. Izostanak podrške rezultirao je nizom negativnih emocija kod sudionika poput straha, bijesa i nesigurnosti, ali i objektivnim teškoćama poput izostanka radnog vremena i povećanja opsega posla. Navedeno se isto može povezati da su teškoće kod procesa deinstitutionalizacije izostanak sredstava za istu, nejasne socijalne politike i teškoće i problemi vezani uz pripremu deinstitutionalizacije (Dillon, 2006.). Također, rezultati ovog istraživanja ukazuju da su opisane situacije vezane uz strah od gubitka radnog mjesta te strah od osobnog neuspjeha zaposlenika u promijenjenim uvjetima rada, dok se otpor temeljio na neupoznatošću s novim oblicima pružanja usluge i naviknutost na uvjete i način rada i pružanja usluge do početka procesa transformacije. Često je prisutan manjak ili čak izostanak servisa u zajednici za korisnike koji su se preselili iz domova u život u zajednici zbog nerazvijene mreže podrške za korisnike (Dillon, 2006.; Lamb i Bachchard, 2001.; Tollarová i Furmaníková, 2017.).

Slični rezultati o nepripremljenosti za proces transformacije domova socijalne skrbi dobiveni su i u ranijim istraživanjima. Izostanak vremena za pripremu i nekompetentnost zaposlenika za provedbu transformacije utvrđeni su i u istraživanju Townsend i sur. (2011.) u kojem su medicinske sestre koje su postale menadžeri ustanova opisivale da su bile nepripremljene i bez podrške (povezati s rezultatima o nerazumijevanju i oporu) jer nisu imale nikakvu edukaciju za posao koji su dobile. S druge strane, u istraživanju Jones i Gallus (2016.) upravo članovi obitelji navode da zaposlenici nisu bili odgovarajuće educirani za rad s korisnicima koji su se preselili u život u zajednici, dakle osobama s invaliditetom. Navedeno se može povezati s rezultatima o stresu i otporu korisnika domova socijalne skrbi, ali i njihovih roditelja

i skrbnika. Prema rezultatima istraživanja Tollarová i Furmaníková (2017.), edukacija zaposlenika treba biti standard, obaveza i dio radnih uvjeta zaposlenika u procesu transformacije budući da zaposlenicima pruža ideju kako će transformirane usluge izgledati i čemu će služiti, koje su dobrobiti za korisnike te koja je uloga zaposlenika u svemu tome. Organizacijska promjena, kao što je transformacija doma socijalne skrbi, podrazumijeva planiranje i poslovni plan, a ona je, prema Slatter i Lovett (2011.), uspješna ukoliko podrazumijeva odgovornost, povezivanje pojedinca s određenom zadaćom, mjerljivost, realnost ciljeva u smislu roka, kvalitete i troškova i jasnoću onoga što se želi postići. Ciljevi moraju biti ambiciozni, ali i realni, te jasni svima kojih se tiču kako bi se rezultati mogli pratiti i mjeriti. Međutim, sudionici ovog istraživanja navodili su da je plan procesa transformacije bio nejasan i teško izvediv.

Rezultati o neuvažavanju osnovnih principa deinstitutionalizacije mogu se povezati s rezultatima ranijih istraživanja kako je članovima obitelji korisnika s invaliditetom vrlo važno da se detaljno i stručno planira proces preseljenja njihovog člana obitelji iz ustanove u zajednicu (Jones i Gallus, 2016.), kao i to da se često ne primjenjuju pravila deinstitutionalizacije koja se temelje na individualiziranoj usluzi svakom korisniku (Lamb i Bachchard, 2001.). Spomenuto se može povezati s promišljanjem Gutić Martinčić (2021.) kako je jedan od najčešćih izazova u vođenju organizacijskih promjena pitanje kapaciteta, kako za organizacijske promjene, tako i za buduće potrebe korisnika i zaposlenika. Navedeno se može povezati s rezultatima da je dio sudionika iskazivao stres i otpor budući da ili nisu željeli promijeniti mjesto boravka, ili nisu imali dovoljno informacija što ih u budućnosti čeka. Upravo su ljudski kapaciteti ključni faktor procesa transformacije domova socijalne skrbi. Rezultati ovog, ali i istraživanja Jones i Gallus (2016.), pokazuju da je jedna od velikih teškoća manjak broja zaposlenika, što je zasigurno rezultiralo i povećanim opsegom posla za zaposlenike. Postavlja se pitanje kako je moguće pružati odgovarajuću uslugu korisniku ukoliko nema dovoljno zaposlenika te su zaposlenici koji su na raspolaganju nezadovoljni, umorni, u stresu i otporu? Navedeno je zasigurno ne odgovornost ravnatelja ustanove koja se transformira, već odgovornost resornog ministarstva koje je poslodavac svim zaposlenicima tijekom procesa transformacije ustanove socijalne skrbi.

Otpor i nelagodne emocije kao posljedica procesa transformacije mogu se povezati s rezultatima ranije provedenih istraživanja da zaposlenici pokazuju otpor kada se s njima ne savjetuje i komunicira (Gutić Martinčić, 2021.) što ukazuje na izostanak osnovnih elemenata komunikacijskog procesa u organizacijskim promjenama, a koje su, prema Maheswari i Vohra (2015.), redovita, jasna i česta komunikacija, isticanje poboljšanja, izbjegavanje e-komunikacije, te da komunikacija mora sadržavati povratne informacije. Prema sudionicima istraživanja, otpor prema procesu bio je prisutan u svim domovima tijekom transformacije. Zgombić (2004.) objašnjava da je otpor dio prirodnog procesa prilagodbe promjenama i očekivana reakcija onih

kojima je u interesu zadržati postojeće stanje, dok Yukl (2008.) navodi da su razlozi za otpor pomanjkanje povjerenja prema onima koji ih predlažu, uvjerenje da promjene nisu potrebne i izvedive, ekonomske prijetnje, relativno visoki troškovi, strah od osobnog neuspjeha, gubitak statusa i moći, ugrožavanje vrijednosti i ideala. Upravo navedeni autor smatra da otpor nije samo posljedica neznanja ili nefleksibilnosti, već prirodna reakcija ljudi koji žele zaštititi svoje interese i osjećaj samoodređenja, te da upućuje na prisutnost snažnih vrijednosti i emocija koje mogu poslužiti kao izvor predanosti. Prema nekim autorima (Stanley, Meyer i Topolnytsky, 2005.; Oreg, 2006.), zahtjevi vezani uz transformaciju kod dijela sudionika procesa transformacije rezultiraju očekivanim otporom prema promjeni. Prema odgovorima sudionika, otpor je bio prisutan i kod dijela zaposlenika i korisnika. Navedeno se može povezati s rezultatima istraživanja kako je dio zaposlenika u otporu jer smatra da bi osobe s invaliditetom trebale i dalje živjeti u ustanovama, ali i da se rukovoditelji trebaju tijekom procesa transformacije istovremeno baviti prekidanjem dosadašnjeg načina poslovanja te preustrojem organizacijske strukture i opisa poslova zaposlenika (Tollarová i Furmaníková, 2017.). Navedene autorice opisuju kako promjena mjesta pružanja usluge (u ovom slučaju smještaja) podrazumijeva promjenu mjesta rada, ali i radikalnu promjenu radne okoline i uvjeta rada, što podrazumijeva da su izravno suprotstavljeni novi radni uvjeti i ustaljena mišljenja zaposlenika o radnim uvjetima prije transformacije. Navedeno zasigurno rezultira otporom, negativnim emocijama i promjenama u odnosima zaposlenika domova u procesu transformacije. Rezultati ukazuju kako je kod dijela sudionika došlo do sukoba radne i obiteljske uloge, ali i da je dio sudionika doživio promijenjene odnose s kolegama zbog negativnih emocija. Gill (2002.) navodi da su nelagodne emocije rezultat neodgovarajućeg rukovođenja odgovornih u procesu promjena. Sve navedene emocije mogu se povezati s rezultatima ranije provedenih istraživanja iz psihologije rada i organizacijske psihologije da uspjeh ili neuspjeh organizacijskih promjena (u ovom slučaju transformacija domova socijalne skrbi) ovisi ponajviše o prihvatanju promjena od zaposlenika i promjenama njihovih stavova, ponašanja i izvršavanja poslova (Bordia i sur., 2004.; Bovey i Hede, 2001.; Greenhalgh i sur., 2004.; Jones, Jimmieson i Griffiths, 2005.; Kotter i Cohen, 2012.; Whelan-Berry, Gordon i Hinings, 2003.).

Slični rezultati ovom istraživanju o stresu zaposlenika dobiveni su i u istraživanju Žižak (2004.) gdje je vrlo izraženom teškoćom na poslu utvrđena velika izloženost profesionalnom stresu, dok srednjom prevelik broj korisnika, nedovoljna podrška nadležnih državnih tijela te nedostatak mreže suradnih ustanova. S druge strane, sudionici članovi obitelji osoba s invaliditetom također su navodili da su primijetili da su zaposlenici koji pružaju skrb članovima njihovih obitelji tijekom procesa transformacije bili isto tako izloženi stresu (Jones i Gallus, 2016.). Prema Kusturin (2007.), velika očekivanja koja se stavljaju pred profesionalce i činjenica da spomenuta očekivanja

ne mogu u potpunosti zadovoljiti su dobar temelj za razvoj profesionalnog stresa. Na navedeno ukazuje i Petak (2007.) navodeći da zaposlenici u sustavu socijalne skrbi često dožive gubitak granica između privatnog i profesionalnog života, dok u istraživanju Ajduković, Potočki i Sladović (1999.) ispitanici isto tako navode da im je supervizija potrebna u području braka i obitelji. Kao što je u uvodnom dijelu navedeno, upravo supervizija može biti jedan od izvora podrške i pomoći zaposlenicima tijekom procesa transformacije domova socijalne skrbi zbog toga jer, ukoliko već transformacija nije kvalitetno pripremljena od resornog ministarstva, onda se barem kroz superviziju može osigurati podrška i unaprjeđenje rada zaposlenika domova socijalne skrbi koji su u procesu deinstitucionalizacije. Ciljevi supervizije su pomoć pomagačima u radu s korisnicima, povećanje zadovoljstva i djelotvornosti zaposlenika, rješavanje problema i osvježavanje vlastitih snaga i kapaciteta zaposlenika (Ajduković, Hudina i Jovanović, 1995.), dok je supervizija, kao unaprjeđenje profesionalnog funkcioniranja, usmjerena na unaprjeđenje pojedinaca, timova i organizacija u svim područjima rada (Ajduković, 2020.; Praper, 2017.). Istraživanje Zlomislić i Laklija (2019.) također pokazuje da je jedna od dobrobiti supervizije prevencija profesionalnog stresa i sagorijevanja na poslu, s time da se osigurana supervizija treba temeljiti na određenim etičkim načelima (Cicak, 2011.; Rusac, 2011.; Stijepanović i Rusac, 2019.). Navedenim se može osigurati kvalitetnija transformacija domova socijalne skrbi, kako za korisnike, tako i za zaposlenike domova koji se transformiraju.

ZAKLJUČAK

Temeljem rezultata istraživanja može se zaključiti da su se zaposlenici ustanova socijalne skrbi tijekom procesa transformacije susretali s mnogobrojnim teškoćama. Nepripremljenost za proces transformacije ogledala se u manjku zaposlenika, nekompetentnosti za provedbu svih dionika procesa transformacije, ali i problemima s kojima su se susreli sami zaposlenici: povećanje opsega posla i nepostojanje radnog vremena. Navedeno je možda rezultiralo i sljedećim teškoćama: otporom zaposlenika, korisnika, roditelja i skrbnika procesu transformacije, ali i negativnim emocijama zaposlenika i korisnika kroz stres, bijes, strah i osjećaj nesigurnosti. Stoga se postavlja pitanje kako je rukovoditeljima provoditi proces transformacije kada zaposlenici i korisnici iskazuju navedene emocije, kako je zaposlenicima osiguravati uslugu kada su u navedenim stanjima i oni i korisnici te naposljetku kako je korisnicima koji svjedoče stresu i strahu zaposlenika, pružatelja usluge? Čija je odgovornost kako bi se navedene teškoće prevenirale ili ublažile? Odgovor se, temeljem rezultata ovog istraživanja, krije u odgovornosti resornog ministarstva kao poslodavca i primarno odgovornog za proces transformacije i deinstitucionalizacije ustanova socijalne skrbi.

Teškoćama su utvrđeni i promijenjeni međuljudski odnosi kod zaposlenika, s time da dio sudionika navodi da su problemi s posla utjecali na njihov privatni, obiteljski život. Naposljetku, teškoćom je utvrđeno i nerazumijevanje drugih dionika procesa transformacije. Samim time, transformacija ustanova ne može biti kvalitetno provedena ukoliko svi dionici nisu senzibilizirani, educirani, suradljivi i spremni na promjenu. Stoga je upravo supervizija jedan od oblika stručne podrške i pomoći zaposlenicima ustanova socijalne skrbi koje su u procesu transformacije.

Temeljem rezultata ovog istraživanja, može se zaključiti da je sudionicima procesa transformacije potrebno sljedeće: napraviti dobru pripremu za proces transformacije doma socijalne skrbi, osigurati dovoljno informacija od resornog ministarstva svim dionicima procesa transformacije, definirati realne ciljeve, zadatke, očekivanja i odgovornosti, osigurati dovoljan broj zaposlenika, osigurati adekvatnu informacijsku podršku (edukacije zaposlenika o transformaciji domova socijalne skrbi), osigurati emocionalnu podršku dionicima procesa transformacije (korisnicima, članovima njihovih obitelji i samim zaposlenicima kroz različite oblike podrške), sustavno raditi na osnaživanju korisnika procesa transformacije domova socijalne skrbi, i kao izrazito važno, senzibilizirati druge dionike procesa transformacije, kao i cjelokupnu zajednicu, o tome što je to deinstitucionalizacija. Nekoliko je ograničenja ovog istraživanja: dio sudionika je autoricu koja je provodila intervjue poznavao od ranije što je moglo utjecati na način odgovaranja sudionika, iako je istraživačica pripremljena prije provedbe intervjua kako nastupiti tijekom intervjua s poznatom osobom. Isto tako, u istraživanju su sudjelovali zaposlenici iz samo pet domova socijalne skrbi koji su među prvima krenuli u proces transformacije. Kao i u svakom kvalitativnom istraživanju, rezultati se ne mogu generalizirati, već daju uvid u opis istraživane pojave. Isto tako, kod odabira sudionika vodilo se određenim unaprijed definiranim kriterijima za sudjelovanje u istraživanju što je rezultiralo da neke osobe nisu sudjelovale u istraživanju. Dio sudionika o istraživanju su informirali upravo ravnatelji ustanova u kojima rade, pa je i to jedno od potencijalnih ograničenja istraživanja. Možda iz navedenih domova u istraživanju nisu sudjelovale osobe koje su isto tako izvrsni informatori. Ograničenje je i to da većinu uzorka čine sudionice i da većina njih ima postignutu visoku stručnu spremu, kao i činjenica da gotovo polovicu uzorka čine socijalni radnici. Možda bi odgovori bili drugačiji da je u istraživanju sudjelovalo više sudionika i osoba s različitim razinama postignutog obrazovanja. Naposljetku, jedno od ograničenja je i neiskustvo istraživačice s provedbom kvalitativnih istraživanja, kao i njezina potencijalna pristranost tijekom provedbe istraživanja, budući da ima iskustvo transformacije doma socijalne skrbi. Upravo stoga je dosta vremena uloženo u pripremu istraživačice za provedbu istraživanja od strane drugog autora ovog rada. Na samom kraju, ne treba zaboraviti da je upravo cilj transformacije domova socijalne skrbi osigurati pravo korisnicima na život u zajednici na način da budu punopravni članovi zajednice. Navedeno je njihovo

ljudsko pravo, kao što je i pravo zaposlenika da im uvjeti rada budu odgovarajući te da tijekom procesa transformacije domova socijalne skrbi ne budu izloženi različitim teškoćama koje utječu na njihov poslovni i privatni život.

LITERATURA

1. Ajduković, M. & Cajvert, Lj. (ur.) (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, M. (2014). Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 345-366. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v21i2.58>
3. Ajduković, M. (2020). Razvoj modela metode supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27(3), 381-414. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v27i3.404>
4. Ajduković, M. & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 11 (1), 5-42.
5. Ajduković, M., Hudina, B. & Jovanović, N. (1995). Značenje supervizije u profesionalnom razvoju socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 2 (1), 179-189.
6. Ajduković, M., Potočki, Ž. & Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 6 (1), 29-38.
7. Ajduković, M. (2018). *Supervizija i coaching u Europi: Koncepti i kompetencije*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj.
8. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOB.0000028449.99127.f7>
9. Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534-548. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006166>
10. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101
11. Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 185-216.
12. Dillon, E. (2006). *New programs in the old asylum: The deinstitutionalization of long-term psychiatric hospital patients in Argentina*. Louisiana: Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.

13. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama*. Jastrebar-sko: Naklada Slap.
14. Franken, A., Edwards, C. & Lambert, R. (2009). Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, 51 (3), 49-73. <https://doi.org/10.2307/41166493>
15. Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3 (4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
16. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: *Systematic review and recommendations*. *Milbank Quarterly*, 82 (4), 581–629. <https://doi.org/10.1111/milq.2004.82.issue-4>
17. Gutić Martinčić, S. (2021). *Upravljanje organizacijskim promjenama*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
18. Ivaniš, M. (2015). *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalnosti*. Rijeka: Kvarner.
19. Jones, J. L. & Gallus, K. L. (2016). Understanding deinstitutionalization: What families value and desire in the transition to community living. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 41 (2), 116-131. <https://doi.org/10.1177/1540796916637050>
20. Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/joms.2005.42.issue-2>
21. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Press.
22. Kusturin, S. (2007). Supervizija – oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14 (1), 37-48.
23. Kusturin, S. (2011). Smjernice za prezentaciju supervizije psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 383-414.
24. Lamb, H. R. & Bachrach, L. L. (2001). Some perspectives on deinstitutionalization. *Psychiatric services*, 52 (8), 1039-1045.
25. Maheshwari, S. & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (5), 872-894.
26. Miljković, D. & Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP/ D2.
27. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike. (2023). *Osiguravanje prava na život u zajednici za osobe s invaliditetom, djecu i mlade*. Preuzeto s: <https://mrosp.gov.hr/vijesti/osiguravanje-prava-na-zivot-u-zajednici-za-osobe-s-invaliditetom-djecu-i-mlade/13021> (4.4.2023.)

28. Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. (2022). *Operativni plan deinstitucionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj od 2022. do 2027. godine*. MROSP: Zagreb.
29. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku (2014). *Operativni plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj 2014.-2016*. Zagreb: MROSP
30. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
31. Petak, O. (2007). Iskustva iz prakse-supervizija u sustavu socijalne skrbi, namjere i očekivanja supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 473-477.
32. Potts, R. & Lamarsh, J. (2005). *Upravljanje promjenom do uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
33. Praper, P. (2017). Tehnike, faze i procesi supervizije. *Psihoterapija*, 31 (2), 139.
34. Pravilnik o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, vjerske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući. *Narodne novine*, 64/2009.
35. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
36. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 305-331.
37. Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2005). *Psihologija komunikacije za rukovoditelje*. Zagreb: Erudita d.o.o.
38. Slatte, S. & Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
39. Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
40. Stijepanović, L. & Rusac, S. (2019). Supervizija u domovima za starije osobe u Gradu Zagrebu: iskustva medicinskih sestara. *Journal of Applied Health Sciences*, 5 (2). 171-186.
41. SZO (2007). *World Health Organization. The optimal mix of services*. Preuzeto s: https://www.who.int/mental_health/policy/services/2_Optimal%20Mix%20of%20Services_Infosheet.pdf (10.5.2024.).
42. Talbott, J. A. (2004). Deinstitutionalization: Avoiding the disasters of the past. *Psychiatric services*, 55 (10), 1112-1115.

43. Tollarová, B. & Furmaníková, L. (2017). Personnel strategies in the deinstitutionalization process: How do the managers work with employees?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41 (5), 532-559.
44. Townsend, K., Wilkinson, A., Bamber, G. & Allan, C. (2011). Accidental, unprepared, and unsupported: Clinical nurses becoming managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 204-220. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610963>
45. Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. B.. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (2), 186-207.
46. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Zagreb: Naklada Slap.
47. Zakon o socijalnoj skrbi. *Narodne novine*, 18/2022., 42/2022., 119/2022., 71/2023.
48. Zgombić, H. (2004). *Upravljanje promjenama i tranzicijom*. Zagreb: Faber & Zgombić Plus.
49. Zlomislíć, D. & Laklija, M. (2019). Uloga socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije i čimbenici koji utječu na njihovu spremnost na uključivanje u superviziju. *Ljetopis socijalnog rada*, 16 (1), 107-133. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v26i1.222>
50. Žižak, A. (2004). Procjena potrebe za supervizijom stručnih djelatnika zaposlenih u ustanovama za djecu. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 12 (1), 1-12.

Sanjica Grbavac
Marko Buljevac

DIFFICULTIES DURING THE TRANSFORMATION OF SOCIAL CARE HOMES FROM EMPLOYEES' PERSPECTIVES

ABSTRACT

The transformation of social welfare homes resulted in various new tasks and challenges that were set before employees and managers of social welfare homes. The aim of this qualitative research was to gain insight into the difficulties faced by employees during the transformation of social care homes. The research participants were 25 employees of social care homes. The method of data collection was thematic analysis. The results show that the difficulties during the transformation of social welfare homes from the perspective of the participants were unpreparedness for the transformation process, resistance to the transformation process, negative emotions of employees and users, changed interpersonal relationships, and misunderstanding of other stakeholders of the transformation process. The research results indicate that the participants in the transformation of social care homes did not have adequate support from the relevant ministry. Various difficulties affected their business and private lives. It can be concluded that employees of social welfare homes need adequate, timely and comprehensive support in order to prevent or eliminate certain difficulties during the process of transformation of social welfare homes.

Key words: transformation of social welfare institutions; deinstitutionalization; difficulties during transformation; support



Međunarodna licenca / International License:

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0.

