



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**DEJAVNIKI POVEZANI Z
ZADOVOLJSTVOM PRI DELU ZAPOSLENIH
V ZDRAVSTVENI NEGI**

**FACTORS ASSOCIATED WITH WORK
SATISFACTION OF NURSING
PROFESSIONALS**

Mentorica: Sanela Pivač, viš. pred.

Kandidatka: Jerca Kranjc

Jesenice, oktober, 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Saneli Pivač, viš. pred., za vložen trud, čas, vodenje in strokovno pomoč pri nastajanju diplomskega dela. Za strokovno oceno se zahvaljujem recenzentki Sedini Kalender Smajlović, viš. pred. Zahvaljujem se lektorici Poloni Kus za skrben jezikovni pregled.

Hvala moji mami, sestri, dedku in babici, ki so verjeli v mojo odločitev in me tekom študija podpirali ter bodrili. Hvala prijateljem, ki so razumeli in svetovali.

Hvala vsem sošolcem za lepe spomine in pomoč na praktičnem delu izobraževanja, predvsem pa hvala sošolkama Anji in Špeli, za vse kar smo v študijskih letih skupaj doživele.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Zadovoljstvo pri delu je pomemben vidik zadovoljstva v življenju vsakega zaposlenega v zdravstveni negi. Namen raziskave je opredeliti dejavnike, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi, in med njimi poiskati morebitne razlike glede na delovno mesto.

Metoda: Za raziskovanje smo uporabili pregled slovenske in tuje literature v različnih podatkovnih bazah PubMed, Google učenjak, CINAHL. Pregledali smo tudi spletne strani strokovnih organizacij, tiskane in ostale elektronske vire. Iskali smo pod naslednjimi ključnimi besedami: »job satisfaction«, »job satisfaction and nurses«, »employee satisfaction and nurses«, »job satisfaction and factors«, »zadovoljstvo pri delu«, »zadovoljstvo zaposlenih«, »zadovoljstvo medicinskih sester«, »dejavniki zadovoljstva pri delu«, »zadovoljstvo na delovnem mestu«. Rezultate smo s pomočjo Boolovega tabulatorja "in" ter "and" omejili na ključne besede. Določili smo časovno obdobje od leta 2008 do leta 2018. Od 63 zadetkov smo jih v analizo vsebine vključili 20.

Rezultati: Glede na vključitvene in izključitvene kriterije smo v obdelavo vključili 20 zadetkov. V oceni kakovosti dokazov je najvišje umeščenih 14 kvantitativnih raziskav, sledi jim ena kvalitativna, ena neeksperimentalna raziskava ter za njima dva sistematična pregleda literature, dva pregleda literature in eno poročilo strokovnjakov. Glede na analizo smo opredelili 56 kod, ki smo jih združili v štiri vsebinske kategorije: najpogostejši dejavniki zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi, organizacijski dejavniki, skupinski dejavniki in osebni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Razprava: Raziskave ugotavljajo, da je spremljanje zadovoljstva zaposlenih pomembna, saj je nenehno potrebno iskati prostor za izboljšave in s tem višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi tudi močno vpliva na kakovost opravljenega dela. Med najbolj pogoste dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih zdravstvene nege, spadajo avtonomija, organizacija dela, razpored dela, možnost za napredek, osebna rast, medosebni odnosi in sodelovanje, plačilo ter narava samega dela.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi, dejavniki zadovoljstva pri delu, dejavniki zadovoljstva pri delu zaposlenih v zdravstveni negi

SUMMARY

Background: Job satisfaction is an important aspect of satisfaction in the life of each individual employed in health care. The purpose of this research is to identify the factors connected to employee satisfaction in health care and find out the differences depending on one's workplace.

Method: The research was based on a literature review of Slovene and foreign literature searched for in databases Pub Med, Google Scholar and CINAHL. We also searched specialized websites, printed and electronic sources. We used the key words »job satisfaction«, »job satisfaction and nurses«, »employee satisfaction and nurses«, »job satisfaction and factors«. The results were filtered by the Boolean operator »and« and limited to the time period between the years 2008 and 2018. In the final analyses we included 20 articles out of 63.

Results: Based on the criteria 20 results were processed. The evaluation of evidence quality revealed that 14 quantitative surveys scored the highest, followed by another quantitative survey, an nonexperimental research, two systematic literature reviews, two literature reviews and an expert report. We identified 56 codes which we divided into four categories regarding the content: the most common factors of employee satisfaction in health care, the factors connected with work organization, social factors and personal factors that influence job satisfaction.

Discussion: The research indicates that monitoring of job satisfaction is of immense importance. In order to achieve higher job satisfaction level it is necessary to search the ways for improvement constantly. It has been proved that job satisfaction of employees in health care strongly influences the quality of the work done. The most frequent factors connected with the employee satisfaction in various areas of nursing are autonomy, work organization, schedule of work, possibility of promotion, personal growth, relationships and teamwork, payment and job characteristics.

Key words: employee satisfaction in health care, factors of job satisfaction, factors of job satisfaction with employees in health care

KAZALO

1	UVOD	1
2	EMPIRIČNI DEL	1
2.1	NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	8
2.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	8
2.3	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA	8
2.3.1	Metode pregleda literature.....	8
2.3.2	Strategija pregledov zadetkov	8
2.3.3	Opis obdelave podatkov pregleda literature	10
2.3.4	Ocena kakovosti pregleda literature	10
2.4	REZULTATI.....	11
2.4.1	Diagram PRISMA	11
2.5	RAZPRAVA	22
3	ZAKLJUČEK	30
4	LITERATURA	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Ocena kakovosti dokazov	10
Slika 2: Diagram PRISMA	11

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	9
Tabela 2: Tabelarični prikaz rezultatov	12
Tabela 3: Razporeditev kod po kategorijah.....	21

SEZNAM OKRAJŠAV

DSO	Dom starejših občanov
UKC	Univerzitetni klinični center

1 UVOD

Zadovoljstvo v življenju predstavlja glavno komponento subjektivnega blagostanja. Koncept slednjega je globalen, splošen, razložimo pa ga lahko tudi kot splošno oceno sreče, dobrega počutja in zadovoljstva. Po mnenju nekaterih raziskovalcev v ta koncept sodita tudi optimizem in občutek izpopolnitve, večina raziskovalcev pa zagovarja trditev, da koncept subjektivnega blagostanja predstavlja posameznikovo oceno lastnega stanja, zdravja, prijateljstva in tudi zadovoljstva s samim seboj. V splošnem so skozi zgodovino različni avtorji ugotovili, da so ljudje v večini prej zadovoljni kot pa nezadovoljni s svojim življenjem (Dimec, et al., 2008).

Zadovoljstvo pri delu je ena najbolj raziskanih tem s področja organizacijskega vedenja (Ferbežer, 2012). Zadovoljstvo tako tudi v povezavi z delom opredeljujemo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Zadovoljstvo pri delu torej lahko definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, ocenjevanja in pojmovanja stanja delovnega okolja, načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta ter izkušenj pri delu. Enostavnije, zadovoljstvo pri delu pomeni občutek posameznika, na osnovi katerega se rad vrača na delovno mesto, se veseli novih delovnih izzivov, je rad v družbi sodelavcev in se po opravljenem delu dobro počuti. Hkrati sama misel na delo pri posamezniku sproži prijetne občutke, optimističen pogled na lastno prihodnost na področju kariere in lepe spomine. Različni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so vezani predvsem na pogoje dela, možnost napredka, nadrejene, sodelavce, plačo, načine dela in podobno (Mihalič, 2008).

Zadovoljstvu zaposlenih pri poslovanju organizacije gre pripisati precejšen pomen, saj ga danes vse bolj enačimo tudi z zadovoljstvom uporebnikov. Le zadovoljen zaposleni ima lahko predispozicijo, da pokaže, kar lahko doseže. Posamezna organizacija je močna toliko, kolikor močan ima človeški kapital (Zupan, 2010). Delovna motivacija odgovori na vprašanje, kaj je zaposlenim v organizaciji pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Pomembno je razumevanje mehanizma delovne motivacije, saj je ta tesno povezana z večjo ustvarjalnostjo in zavzetostjo za delo zaposlenih. Motivacija ima velik

vpliv na izboljšanje produktivnosti, učinkovitosti, kreativnosti, izboljšanje kakovosti delovnega okolja, uspešnosti podjetja in konkurenčne sposobnosti (Dimec, et al., 2008). Vodja mora zaznati potrebo po bolj raznolikem delu posameznega zaposlenega in mu tako dati več različnih zahtev, ki pa ga seveda ne smejo preobremeniti v smislu izkoriščanja. Takšen način motivacije ustreza predvsem zaposlenim, ki se na svojem delovnem mestu dolgočasijo in si želijo več (Kolarec, 2010). Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in delom pa je v največji meri pogojeno s posameznikom, zato je pomembno predvsem to, da vodja zna izhajati tudi iz individualiziranih želja ter potreb. Prav zaradi tega lahko pridemo do rezultatov, ki kažejo, da so nekateri zaposleni zadovoljni s tistimi dejavniki, ki jih drugi navajajo za razlog nezadovoljstva (Lisjak, 2011).

S kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami mora organizacija nenehno spremljati in ugotavljati, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo z delom in delovnim mestom. Stopnjo zadovoljstva je treba meriti in ustvariti arhivski pregled rezultatov, na osnovi katerega se nato odločimo za ustrezno ukrepanje. Zadovoljstvo je torej pomemben dejavnik, ki ga organizacije za svoje zaposlene želijo. V uspešnih organizacijah lahko spremljamo velik vložek sredstev in časa, ki ga namenijo ohranjanju pripadnosti zaposlenih, visoki ravni zadovoljstva in prijetni delovni atmosferi (Rozman Dacar, 2009). Nekaj posledic zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu sta navedla George in Jones (1996): dobro počutje zaposlenih, delovna uspešnost in pripadnost organizaciji ter absentizem in fluktuacija. Dejavniki, ki imajo na to vpliv, so odvisni od vsakega posameznika, vseeno pa so določljivi splošni elementi, ki prinašajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Najobsežnejše mednarodne raziskave so dokazale, da k uspehu podjetja najbolj prispeva cenjen in zadovoljen zaposleni. Na nivo delovnega zadovoljstva vplivajo osebne lastnosti, delovne razmere, vrednote in družbeni vpliv (Ferbežer, 2012), ugotovljeni pa so bili osnovni predpogoji, ki jih organizacija mora zagotavljati delavcem, da bi dosegla njihovo zadovoljstvo:

- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadrejenostjo,
- jasna opredelitev ciljev in definiranje pričakovanj,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- spodbujanje konkurenčnosti med zaposlenimi,

- izpostavljanje dosežkov pri delu,
- spodbujanje samoiniciativnosti,
- razvoj solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje prispevka posameznika za uspeh organizacije ter
- omogočanje demokratične, odprte komunikacije (Mihalič, 2008).

Parvin in Kabir (2011) sta raziskovala dejavnike, povezane z zadovoljstvom pri delu in ugotovila, da so pogoji dela, plačilo, možnost napredovanja in korektni medosebni odnosi ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strokovnih delavcev s področja farmacije. Prav tako sta ugotovila, da dobro delovno okolje in pogoji dela povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in s tem spodbujajo večji doprinos k organizaciji s strani zaposlenih (Parvin & Kabir, 2011). Podobne rezultate navaja tudi Aziri (2011), ki ugotavlja, da zadovoljstvo pri delu vpliva na produktivnost zaposlenega in občutek pripadnosti organizaciji. V današnjem času posledic gospodarske recesije delo od zaposlenih zahteva veliko dodatnega angažiranja in prilagajanja, zato je še toliko bolj pomembno, da organizacija zagotavlja dejavnike, ki vzdržujejo zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih (Auer, 2009). Zadovoljstvo pri delu je povezano tudi s stresom oziroma stresorji na delovnem mestu. Slivar (2008) navaja povezavo med različnimi vrstami stresorjev in različnimi elementi zadovoljstva pri delu.

Ko govorimo o nezadovoljstvu zaposlenih, se spoznamo predvsem z negativnimi posledicami nizke stopnje zadovoljstva. Ena izmed najpogostejših je absentizem, ki pomeni prostovoljno ali neprostovoljno odsotnost z delovnega mesta, neodvisno od trajanja, oblike in vzroka. Gre za začasno neprisotnost na delovnem mestu. V organizaciji običajno povzroči višanje stroškov in sredstev, zato je pomembno, da nadrejeni odsotnost spremljajo in nadzorujejo. Kadar ukrepi za izboljšave niso izvedeni ali pa niso izvedeni pravočasno, se ob nezadovoljstvu pri delu pojavlja tudi fluktuacija. Ta se izkaže v odhodih zaposlenih iz organizacije. Tudi v tem primeru mora organizacija povežati stroške poslovanja. Nezadovoljni zaposleni bodo delovno mesto z veliko verjetnostjo sčasoma zapustili, če pa je delavec pri svojem delu zadovoljen, najverjetneje ne bo čutil potrebe po odhodu ali menjavi delovnega mesta. Nemalokrat se zgodi tudi, da iz organizacije odide zadovoljen ali pa v njej ostane nezadovoljen delavec. Takšen zaposleni

je sestavni del neprijetne organizacijske klime in ima na organizacijo negativen vpliv. Podvrženost stresu in zadovoljstvo na delovnem mestu sta za vsako podjetje pomembna dejavnika. Podjetje lahko z rednim merjenjem zadovoljstva zaposlenih pravočasno zazna stopnjo stresa in z njim povezano nezadovoljstvo ter uvede organizacijske spremembe. Organizacija mora od zaposlenega pridobiti odgovor na vprašanje, kaj si delavec pri svojem delu želi pridobiti? Metode, s katerimi merimo zadovoljstvo pri delu, so intervjuji, anketni vprašalniki ter študije dokumentov (Erjavec, 2009). Na področju stresa je treba graditi na zmanjšanju nezadovoljstva v povezavi s spodbudami s strani nadrejenih, preveliko količino dela in povečevanjem vpliva zaposlenih (Lužar, 2016). Povišana stopnja nezadovoljstva in stresa na delovnem mestu je v povezavi s svojim vplivom na zdravje predmet različnih raziskav po vsem svetu že vrsto let (Logar, 2011).

Ko govorimo o zdravju, najpogosteje pomislimo na medicino in zdravnike. Prvo osebje, s katerim pridemo v stik v zdravstvenih ustanovah, pa so zaposleni v zdravstveni negi. Slednji imajo izjemen vpliv na zdravljenje, preživetje in kakovost življenja po odpustu bolnika iz bolnišnice, zato ima tudi zadovoljstvo zdravstvenih delavcev močan vpliv na bolnike (Švigelj Rogelj, 2009). Aiken in sodelavci (2013) so raziskovali zadovoljstvo medicinskih sester v dvanajstih evropskih državah in ugotovili, da se je slednje skupaj z vzroki za nezadovoljstvo med državami zelo razlikovalo. Zaznana je bila visoka stopnja nezadovoljstva, od dve do pet medicinskih sester med desetimi pa je imelo v naslednjem letu željo zamenjati delovno mesto. Ugotovljeno je bilo tudi mnenje o nezadostnem številu kadra in pomanjkanju podpore s strani vodstva. Pri delu v zdravstveni negi so najbolj pomembni dejavniki zadovoljstva samostojnost pri delu, sodelovanje v procesu odločanja, avtonomija, varnost zaposlitve, komunikacija med zaposlenimi, način vodenja, pomoč drugim, pripadnost delovni skupini in etične vrednote. Na drugi strani pa izmensko delo ter stres in izgorelost na delovnem mestu predstavljajo negativno povezavo z zadovoljstvom pri delu (Skinder Savić & Skela Savič, 2014). Primer dobre prakse v povezavi z zadovoljstvom pri delu lahko spremljamo v raziskavah o bolnišnicah, ki imajo status »Magnet« (angleško Magnet Hospitals). Te so pokazale, da v bolnišnicah s statusom Magnet vlada dobra organizacijska klima z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ki se kaže tudi v boljših izidih zdravljenja. McHugh (2013) je z raziskavo potrdil, da je ocena pogojev dela in delovnega okolja v bolnišnicah s statusom Magnet

veliko višja kot v bolnišnicah brez statusa Magnet. Uspeh gre pripisati predvsem dobro izobraženim vodjem, ki imajo strokovna znanja s področja managementa (McHugh, 2013). Leta 2010 so bile pri nas proučevane managerske kompetence vodij v zdravstveni negi. Rezultati so pokazali, da so le-te slabo razvite, saj zdravstveno osebje potrebuje dodatna znanja s področja vodenja in managerskih kompetenc (Lorber, 2010).

Kovačec (2015) je raziskovala zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v Psihiatrični bolnišnici Ormož. Izkazalo se je, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni. Najbolj pomembna dejavnika, ki jih pri delu motivirata, sta skrb za bolnike in plačilo. Sledijo jima odnosi med sodelavci, odnosi z nadrejenimi, avtonomija in stalnost ter varnost zaposlitve. Zaposleni so izrazili nizko stopnjo zaupanja sodelavcev, tekmovalnost in nerazumljive informacije s strani vodij. S sistemom izobraževanja in dodatnega izpopolnjevanja so bili zadovoljni, najnižja stopnja zadovoljstva pa se je pokazala na področju plačila. Rezultati raziskave opozarjajo tudi na pomembnost povezave med zadovoljstvom in kakovostjo dela, saj se zaposleni v veliki večini čutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela. Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Ormož so odnosi z vodilnimi, plača in plačna razmerja, možnost za razvoj in napredovanje, odnosi med zaposlenimi, informiranje in notranja komunikacija ter delavni čas. Da bi zadovoljstvo pri delu zaposlenih v zdravstveni negi povečali, je ključno sodelovanje zaposlenih in njihovih vodij. Pomembno je, da je vodja v zdravstveni negi ter zdravstvu nasploh zmožen navdihovanje, ima vpliv na ljudi, zna povezovati, motivirati ter zaposlenega usmeriti k ciljem in kreirati nove ideje (Delić, 2016).

V Splošni bolnišnici Celje je bilo s pomočjo faktorске analize opredeljenih enajst dejavnikov zadovoljstva zaposlenih: dobro razumevanje pri delu, vsebina dela, vodenje, zavist, razmere med zaposlenimi, nagrajevanje ter pohvale, plača, nesodelovanje, rutinsko delo, timsko delo, usposobljenost, učinkovitost pri delu ter osebna motivacija na delu (Kragelj, 2010). V zdravstvu se vsak dan sreča veliko posameznikov, ki izhajajo iz različnih poklicev. V ospredju pa niso le izidi zdravljenja ter zdravstvene storitve kot take, temveč predvsem medosebni odnos med zaposlenimi ter uporabnikom, v tem primeru pacientom (Skinder Savić & Skela Savič, 2014).

Na Tajvanu so Cheng in sodelavci (2016) raziskovali vzroke za opuščanje zaposlitve zaposlenih v zdravstveni negi, ki so novi diplomanti in so v zdravstveni ustanovi zaposleni prvič. Izkazalo se je, da je stopnja odhajanja s prvega delovnega mesta alarmantno visoka. Na prvo mesto dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo novo zaposlenih v zdravstveni negi, je bil uvrščen stres na delovnem mestu. Za manj stresne so se izkazali 12-urni delavniki, saj so novo zaposleni dobili bolj poglobljen vtis o poteku dela. Avtorji tako ugotavljajo potrebo po kakovostnejšem in v začetku podaljšanem delovnem času. McNicholas s sodelavi (2017) je raziskovala povezavo med izkušnjo pacienta v procesu zdravljenja ter zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi. Izhajali so iz predpostavke, da bo zadovoljnejši tim zaposlenih rezultiral v izboljšanju ocene izkušnje procesa zdravljenja s strani pacienta. Rezultati so predpostavko potrdili, izkazala pa se je tudi dodatna mera spoštovanja poklica in obojestransko višja stopnja zadovoljstva.

Za višjo stopnjo zadovoljstva pri delu zdravstvenih delavcev in z njim povezanim odpravljanjem nastalih težav, je med pomembnejšimi dejavniki tudi komunikacija. Cilji organizacije morajo biti usmerjeni k izboljšanju komuniciranja na vseh ravneh poklicnega in medpoklicnega sodelovanja. Tudi v splošnem komunikacija pri ljudeh povzroča pozitivne občutke, zato sta komuniciranje ter zadovoljstvo zaposlenih in pacientov v tesni korelaciji (Klun, 2010).

Zadovoljstvo na delovnem mestu v katerikoli organizaciji je ključnega pomena za uspeh organizacije na vseh področjih. Predpogoj za uspešnost in zmožnost konkuriranja na trgu je zadovoljen posameznik, ki svoje zadovoljstvo odraža s kakovostnejšim rezultatom dela. Neizogibno ima na zadovoljstvo vpliv delovno okolje. V današnjem času so zahteve delovnega procesa v zdravstveni negi vse višje, še vedno pa v nekaterih kliničnih okoljih primanjkuje zaposlenih v zdravstveni negi. Vodilne medicinske sestre se morajo pomembnosti zadovoljstva zavedati in skušati ustvariti okolje, ki bo v čim večji meri zadovoljivo za vse zaposlene. Za splošno oceno zadovoljstva je treba identificirati indikatorje zadovoljstva in s pomočjo njih ohranjati in povečevati zadovoljstvo. Da bi lahko razumeli kompleksnost tovrstnih sprememb, je treba začeti graditi predvsem na

izobraževanju sedanjih in bodočih vodilnih o strategijah uspešnega in zaposlenim prijaznega delovnega okolja.

2 EMPIRIČNI DEL

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela je opredeliti dejavnike, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi, in poiskati morebitne razlike med njimi glede na delovno mesto.

Cilji diplomskega dela so:

- Ugotoviti dejavnike, ki so povezani z zadovoljstvom pri delu.
- Ugotoviti dejavnike, povezane z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi.
- Ugotoviti razlike v dejavnikih in zadovoljstvu zaposlenih v zdravstveni negi, ki se pojavljajo v različnih organizacijah.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Zastavili smo si dve raziskovalni vprašanji:

1. Kateri so glavni dejavniki povezani z zadovoljstvom pri delu?
2. Kateri dejavniki imajo največji pomen za zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

2.3.1 Metode pregleda literature

Za raziskovanje smo uporabili sistematičen pregled literature, objavljene v obdobju od leta 2008 do leta 2018. Uporabili smo podatkovne baze CINAHL, PubMed, in Google učenjak. Uporabili smo tudi relevantne spletne strani strokovnih organizacij zdravstvene nege (Obzornik zdravstvene nege) ter ostale elektronske in tiskane vire. Za iskanje literature smo uporabili ključne besede v angleškem in slovenskem jeziku: »job satisfaction«, »nurses job satisfaction«, »nurse employee satisfaction«, »job satisfaction

factors«, »zadovoljstvo pri delu«, »zadovoljstvo zaposlenih«, »zadovoljstvo medicinskih sester«, »dejavniki zadovoljstva pri delu«, »zadovoljstvo na delovnem mestu«. Uporabili smo naslednje omejitvene kriterije: leto objave, recenzirani članki in celotno prosto dostopno besedilo.

2.3.2 Strategija pregledov zadetkov

Pregledali smo s ključnimi besedami pridobljene podatke, ki so izpolnjevali vse kriterije omejitve iskanja. Glede na vključitvene in izključitvene kriterije smo jih vnesli v diagram PRISMA (poglavje Rezultati). Pri iskanju zadetkov smo upoštevali vsebinsko ustreznost, članke s celotnim besedilom in recenzirane članke. Uporabili smo tabelarični prikaz števila dobljenih zadetkov. Skupno smo v podatkovnih bazah dobili $n = 16.408$ zadetkov. V obravnavo smo nato uvrstili 150 zadetkov in po pregledu izvlečkov dobili 63 zadetkov, ki so bili potencialno ustrezni. V končno analizo smo vključili 20 zadetkov, ki so ustrezali vsem kriterijem. Rezultate pregleda literature smo prikazali v Tabeli 1, kjer so prikazane ključne besede, s pomočjo katerih smo iskali literaturo, število dobljenih zadetkov in število zadetkov, ki smo jih izbrali za pregled v polnem besedilu.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

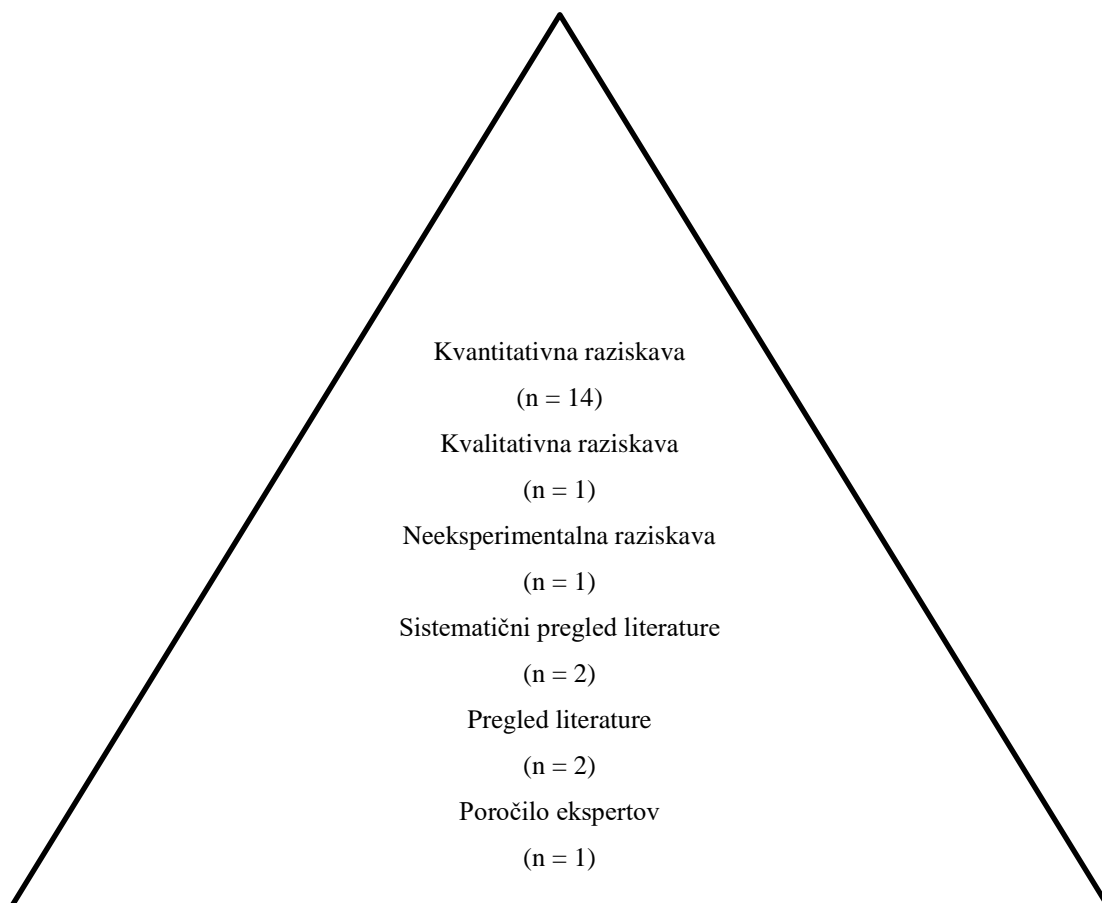
	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadelki za pregled v polnem besedilu
PubMed	nurses AND job satisfaction	577	2
	nurses AND employee satisfaction	464	1
	nursing AND job satisfaction factors	325	1
	health care AND job satisfaction	607	0
Google Scholar	nurse AND job satisfaction	5330	2
	nurses AND job satisfaction factors	4763	1
	nurses AND job satisfaction associated factors	1265	0
	health care workers AND job satisfaction	1682	2
Cinahl	nurse AND job satisfaction	610	3
	nurse AND job satisfaction AND factors	613	2
	nurse AND job satisfaction factors	86	3
Obzornik zdravstvene nege	medicinske sestre IN zadovoljstvo	53	2
	zadovoljstvo zaposlenih	5	0
	dejavniki zadovoljstva pri delu	1	1

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo iskanja s ključnimi besedami, smo analizirali in opisali s kvalitativno analizo. Podatke smo obdelali s pomočjo tehnike kodiranja. Glede na vsebino smo oblikovali kategorije, potek obdelave podatkov pa smo prikazali s PRISMA diagramom.

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Oceno kakovosti pregleda literature smo izvedli na osnovi hierarhije dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu. Kakovost pregleda literature smo določili po Politu in Becku (2008). Izbrano literaturo smo v končni pregled vključili glede na dostopnost, vsebinsko relevantnost in aktualnost.

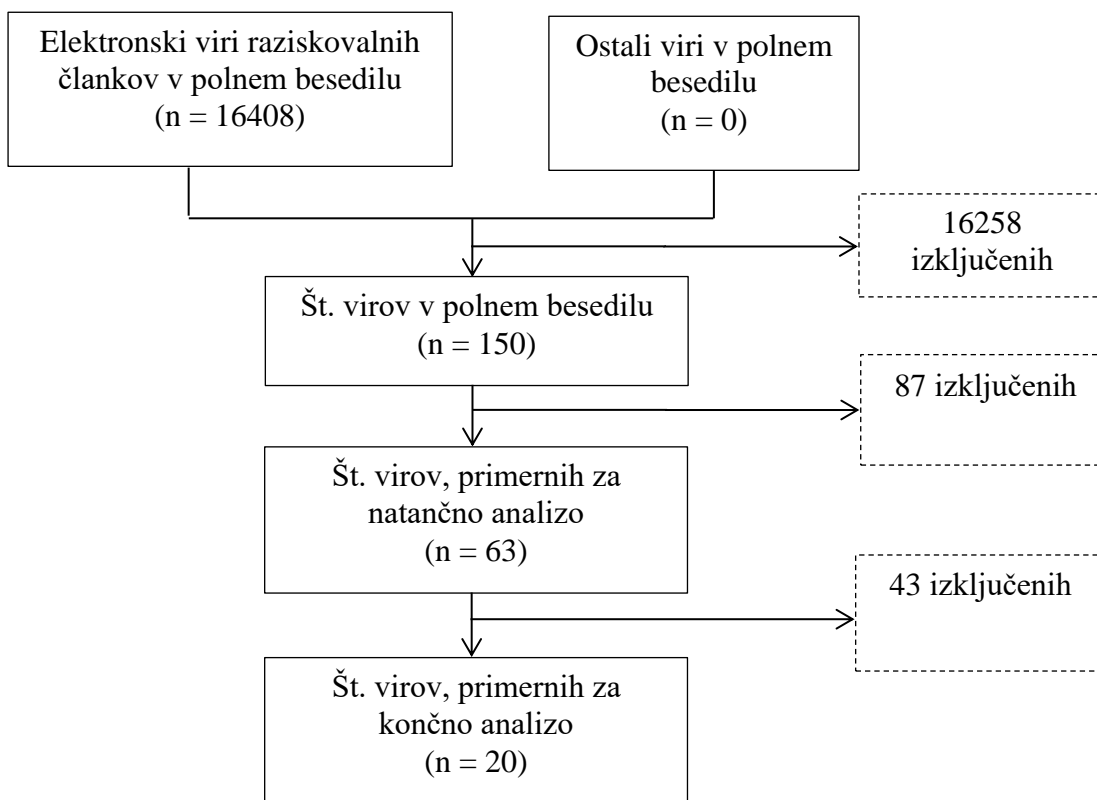


Slika 1: Ocena kakovosti dokazov

Pregledali in uporabili smo 20 člankov. Kot prikazuje Slika 1, smo najvišje na lestvico hierarhije dokazov uvrstili 14 kvantitativnih raziskav, ki jih je tudi številčno največ. Za njimi sta ena kvalitativna ter ena neeksperimentalna raziskava. Sledita jima dva sistematična pregleda literature in pod njima dva pregleda literature. Najnižje smo umestili eno mnenje strokovnjakov.

2.4 REZULTATI

2.4.1 Diagram PRISMA



Slika 2: Diagram PRISMA

Slika 2 prikazuje potek pridobivanja virov, primernih za končno obravnavo. S ključnimi besedami smo pridobili skupno 16.408 elektronskih člankov v polnem besedilu. Na podlagi kriterijev za vključitev in izključitev smo jih najprej izločili 16.258 in za nadaljno obravnavo obdržali 150 virov. Pregledali smo izvlečke in izključili 87 virov. Za natančno

analizo nam je tako ostalo 63 virov, glede na vsebino pa smo jih v končno analizo vključili 20. Vključeni viri so predstavljeni v Tabeli 2.

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 2: Tabelarni prikaz rezultatov

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
AL-Husami	2008	Kvantitativna raziskava	60 medicinskih sester, zaposlenih v domovih starejših občanov (DSO), ZDA	V raziskavi je sodelovalo po 15 medicinskih sester iz vsakega izmed skupno štirih različnih DSO. Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja korelacija med transformacijskim načinom vodenja in zadovoljstvom pri delu. 92 % dejavnikov zadovoljstva pri delu predstavlja kombinacije podpore organizacije, pripadnosti organizaciji, stila vodenja in stopnje izobrazbe. Avtor z raziskavo potrjuje pomembno korelacijo med vodenjem in zadovoljstvom pri delu.
Andriotti, et al.	2017	Kvantitativna raziskava	144 medicinskih sester s treh različnih področij zdravstvene nege, Ciper	Raziskava proučuje zadovoljstvo pri delu s področja mentalnega zdravja, odvisnosti od drog ter splošne zdravstvene nege, ki ne zahteva specialnih znanj. Spoznani so bili štirje najbolj pomembni aspekti zadovoljstva pri delu: osebnostna rast in odgovornost, sodelovanje in pohvale, organizacijska načela in stil vodenja ter plačilo in narava dela. Zaposleni glede na rezultate na svojem

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				delovnem mestu niso zadovoljni.
Aslan & Yildirim	2017	Kvantitativna deskriptivna metoda raziskovanja	500 medicinskih sester, polovica zaposlenih v zasebni in polovica v javni bolnišnici, Istanbul, Turčija	Študija raziskuje, kako osebnostne karakteristike in zadovoljstvo pri delu učinkujejo na celosten pristop na delovnem mestu. Zaposleni v zasebni bolnišnici, managerji, vodje, višje izobraženi in zaposle ki ne delajo nočnih izmen v bolnišnici, so navajali višje ocene s področja zadovoljstva ter kakovosti opravljanja dela v dejavnosti zdravstvene nege v celoti.
Ball, et al.	2017	Kvantitativna deskriptivna raziskava	2917 medicinskih sester, splošne bolnišnice, Anglija	S pomočjo anketnega vprašalnika avtorji raziskujejo povezavo med delavnikom, zadovoljstvom pri delu ter oceno kakovosti dela. Rezultati nakazujejo manj učinkovito in nedokončano delo ob 12 in več urnem delavniku. Prav tako so anketirani opozorili na slabšo varnost pacietov ob takšnem delavniku. Stopnja zadovoljstva pri delu v 12 ali več urni izmeni ne odstopa od stopnje zadovoljstva pri zaposlenih, ki imajo krajši delavnik.
Cummings, et al.	2013	Kvantitativna deskriptivna raziskava	615 medicinskih sester zaposlenih na področju zdravstvene nege onkoloških bolnikov, Kanada	Avtorji raziskujejo dejavnike delovnega okolja, ki vplivajo na spremembe v stopnji zadovoljstva pri delu. Zbrani so podatki iz let 2004 in 2006. Ključni dejavniki, ki imajo vpliv na zadovoljstvo pri delu so avtonomno odločanje, vodenje in z njim povezan razpored dela, način reševanja

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Cummings, et al.	2013	Kvantitativna deskriptivna raziskava	615 medicinskih sester zaposlenih na področju zdravstvene nege onkoloških bolnikov, Kanada	konfliktov med zaposlenimi, inovacije ter vlaganje v razvoj zaposlenih. V rezultatih izstopa pomembnost vpliva odnosov med zdravniki in zdravstveno nego ter močne pripadnosti ter lastne moči identitete.
Doran, et al.	2014	Poročilo strokovnjakov		Najboljši učinek na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi imajo predaja službe ob postelji zaradi bolj učinkovite komunikacije med zaposlenimi, vlaganje v razvoj in izobraževanje odgovornih vodij, programi, osredotočeni na ustvarjanje dobre delovne klime ter učinkovitega dela v skupini in delavnik, ki upošteva zahteve družinskega življenja.
Fleury, et al.	2017	Kvantitativna metoda raziskovanja	315 strokovnjakov, zaposlenih na področju mentalnega zdravja, Quebec, Kanada	Raziskava dokazuje stopnjo in razlike v zadovoljstvu pri delu med zaposlenimi v zdravstveni negi, socialnimi delavci in psihologi ter psihiatri. Najpomembnejši dejavnik zadovoljstva predstavlja timsko delo – podpora tima. Zaposleni z različnih področij mentalnega zdravja morajo biti vključeni v proces odločanja, odprti za inovacije in stremeti k ukrepom za preventivo ter reševanje nastalih konfliktov znotraj tima. Pri zaposlenih v zdravstveni negi imajo višjo stopnjo zadovoljstva mlajši zaposleni, starejši in bolj izkušeni pa imajo višjo tendenco

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Fleury, et al.	2017	Kvantitativna metoda raziskovanja	315 strokovnjakov, zaposlenih na področju mentalnega zdravja, Quebec, Kanada	nagnjenosti k visoki stopnji stresa in izgorelosti.
Giles, et al.	2017	Kvantitativna raziskava (del večje raziskave, kjer so bile uporabljene mešane metode raziskovanja)	106 medicinskih sester, zaposlenih v splošni bolnišnici Local Health District, New South Wales, Avstralija	Avtorji z raziskavo ugotavljajo splošno zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno, saj 76 % anketiranih stopnjo zadovoljstva pri delu ocenjuje z visoko. Vpliv na zadovoljstvo pri delu imajo karakteristike narave samega dela – avtonomija, razumevanje vloge posameznika na delovnem mestu, konflikt in podpora delovnega okolja. Če so ti dejavniki dobro realizirani, je stopnja zadovoljstva visoka.
Hayes & Bonner	2010	Pregled literature		Sistematični pregled literature je prikazal 44 različnih faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Pri zaposlenih v akutnih enotah bolnišnic lahko na zadovoljstvo vpliva katerakoli kombinacija dejavnikov. Med najbolj pomembne so uvrščeni avtonomija pri delu, strategije vodenja, organizacijska politika ter možnosti za napredek in dodatno izobraževanje. Zadovoljstvo pri delu je kompleksen fenomen, na katerega vplivajo vrste dejavnikov, osnovni pogoj za zadovoljstvo pri delu pa se kaže pri medsebojnem sodelovanju zaposlenih

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Hayes & Bonner	2010	Pregled literature		in odnosu med zaposlenimi in vodjo.
Helbing, et al.	2017	Kvantitativna deskriptivna raziskava (pilotna študija)	89 zaposlenih v zdravstveni negi v urgentnih blokih (75 žensk in 14 moških)	Pri obeh spolih je bilo zadovoljstvo ocenjeno približno enako, 71–72 %. Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so na delovnem mestu bolj zadovoljni kot tisti z nekoliko višjo. Manj zaznavanja nezadovoljstva pri delu so izrazili zaposleni, ki so mlajši ali srednjih let. 74 % vzorca je zadovoljnih z delom samim, le 37 % pa je zadovoljnih s prepoznavo dosežkov s strani vodij.
Kragelj	2010	Kvantitativna metoda raziskovanja	97 zaposlenih v zdravstveni negi, splošna bolnišnica Celje	Raziskava skuša ugotoviti zadovoljstvo ter organizacijsko kulturo zaposlenih v zdravstveni negi. Rezultati prikazujejo, da je v bolnišnici prisotna organizacijska kultura tipa klan, takoj za njo pa hierarhična organizacijska kultura. Značilnost prvega je medsebojno sodelovanje, zato se je izkazal kot zelo zaželen.
Lorber	2009	Neeksperimentalno raziskovanje – terenska študija	105 zaposlenih v zdravstveni negi v zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca, Maribor	66,7 % anketiranih ima višjo stopnjo, 33,3 % pa srednješolsko stopnjo izobrazbe. Najslabše so zaposleni ocenili možnosti za razvoj kariere ter nagrajevanje. Nekoliko bolje je bilo ocenjeno vodenje, inovativnost, motivacija in pripadnost organizaciji. Za pomembno se je izkazala povezava med starostjo in zadovoljstvom, nekoliko nižje pozitivna

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Lorber	2009	Neeksperimentalno raziskovanje – terenska študija	105 zaposlenih v zdravstveni negi v zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca, Maribor	povezava pa se je izkazala v zvezi s stopnjo izobrazbe in zadovoljstva pri delu.
Lorber & Skela Savič	2012	Kvantitativna raziskava	509 zaposlenih na področju zdravstvene nege (96 vodij in 413 zaposlenih) iz štirih različnih slovenskih bolnišnic	Rezultati so prikazali srednjo stopnjo zadovoljstva tako na strani vodij kot tudi na strani zaposlenih, vseeno pa je med vrednostmi pomembna razlika. V 64 % ocene zadovoljstva so na slednjega pomembno vplivali starost, delovna doba, osebni značaj vodij ter managerske kompetence vodij. Pokazala se je velika razlika med vodji in zaposlenimi, saj je bila pri prvih ocena zadovoljstva višja. Prav tako so višje ocenili samo delo, management in organizcijo, motivacijo za razvoj, stopnjo varnosti in zanesljivosti delovnega mesta, možnost sodelovanja in odločanja v procesu, plačo in delovnik.
Lorber, et al.	2015	Kvantitativna metodologija raziskovanja	640 zaposlenih v zdravstveni negi iz osmih slovenskih bolnišnic	Raziskava kaže srednjo raven zadovoljstva in dobrega počutja na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da zadovoljstvo predstavlja 42 % variabilnosti dobrega počutja na delovnem mestu zaposlenih na področju zdravstvene nege. Prav tako so rezultati opozorili na razliko med oceno zadovoljstva vodij in ostalih zaposlenih. Ugotovitve nakazujejo na pomembno vlogo vodij in managerjev pri

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Lorber, et al.	2015	Kvantitativna metodologija raziskovanja	640 zaposlenih v zdravstveni negi iz osmih slovenskih bolnišnic	zadovoljstvu in dobrem počutju na delovnem mestu zaposlenih. Zadovoljstvo slednjih pa ima pomembno vlogo pri varnosti in zadovoljstvu pacientov.
Maurits, et al.	2017	Kvantitativno raziskovanje	191 zaposlenih v zdravstveni negi na domu iz različnih ustanov, ki so del Dutch Nursing Stuff Panel-a, Nizozemska	V raziskavi avtor želi ugotoviti, če je delo znotraj tima, v katerem je potrebna samoorganizacija, povezano z zadovoljstvom zaposlenih, ki nudijo nego na domu, ter ugotoviti povezavo med avtonomijo, nego pacientov ter zadovoljstvom pri delu. Samostojno, avtonomno odlačenje in samoorganizacija sta pozitivno povezani z zadovoljstvom pri delu. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe ter posledično avtonomije in odgovornosti so na delovnem mestu bolj zadovoljni. Pri nižje izobraženih zaposlenih povezava ni izstopajoča.
Mrak & Medvešček Smrekar	2016	Empirična kvantitativna metoda raziskovanja	672 zaposlenih v zdravstveni negi na Kirurški kliniki v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana	Avtorici ugotavljata, da so zaposlenim najbolj pomembni odnosi med sodelavci. Zadovoljstvo pri delu je pogojeno z dobro klimo na delovnem mestu, čeprav zaposleni svoje delo ocenjujejo za pretežno, sodelovanje med različnimi poklici, pomanjkanje kadra, organizacija dela in premalo prostega časa za počitek pa jim predstavljajo izziv. Raziskava kaže na prostor za izboljšave na področju zadovoljstva pri delu, ki pa ostaja

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Mrak & Medvešek Smrekar	2016	Empirična kvantitativna metoda raziskovanja	672 zaposlenih v zdravstveni negi na Kirurški kliniki v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana	neizkoriščen. Največji izziv predstavljajo izboljšave pri organizaciji dela, kadrovskem managementu, strokovnem izpopolnjevanju ter stalnem izobraževanju medicinskih sester in vodij.
Nakakis	2008	Pregled literature		Različni avtorji ugotavljajo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in stres zaposlenih. Na zadovoljstvo najbolj vplivata psihološki stres in kakovost vodenja. Velik pomen pri stresu in zadovoljstvu pri delu ima tudi sicer vodenje, dobri medsebojni odnosi znotraj stroke ter medsebojno sodelovanje vseh strokovnjakov, ki sodelujejo v timu. Izkazalo se je, da se organizacijske problematike, pomanjkanje kadra in zdravstvena nega razlikujejo tudi glede na oddelke znotraj ustanove. Glede na pregledano literaturo se je izkazalo, da so stresu zelo podvrženi zaposleni na področju zdravstvene nege psihiatričnih pacientov.
Prosen	2010	Sistematični pregled literature		Avtor na podlagi pregledane literature zaključuje, da je zadovoljstvo pri delu zaposlenih v zdravstveni negi posledica zunanjih in notranjih dejavnikov, ki oblikujejo spremembe na delovnem mestu. Pri zaposlenih, kjer je

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Prosen	2010	Sistematični pregled literature		stopnja zadovoljstva visoka, lahko pričakujemo tudi boljši izid dela ter bolj kakovostno in učinkovito sodelovanje. Največkrat omenjeni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so stres na delovnem mestu, avtonomija in sodelovanje v zdravstvenem timu.
Skitsou, et al.	2015	Kvantitativno raziskovanje	98 zaposlenih v zdravstveni negi na področju mentalnega zdravja, Athalassa Psychiatric Hospital, Ciper	Raziskava ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih v psihiatrični bolnišnici. Zaposleni so zadovoljni le z dvema aspektoma dela, in sicer s samo naravo dela ter s sodelavci. Največ nezadovoljstva so zaposleni izrazili v zvezi z možnostmi za napredovanje in strokovni razvoj. Rezultati takšne raziskave so ključnega pomena za uveljavljanje in vpeljevanje sprememb v organizaciji.
Toh, et al.	2012	Sistematični pregled literature		Avtorji ob pregledu raziskav ugotavljajo vpliv pomanjkanja kadra na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na področju onkologije in hematologije. Zlasti zaposleni v enotah, kjer je delo intenzivnejše in je zahtevana nadstandardna stopnja znanja ter odgovornosti, velikokrat izražajo nezadovoljstvo in izkušajo stres, ki nemalokrat vodi v sindrom izgorelosti. Zato jih veliko število išče zaposlitev zunaj stroke zdravstvene nege

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Toh, et al.	2012	Sistematični pregled literature		onkološkega pacienta. Za ohranjanje kakovostne zdravstvene nege je potrebna zagotovitev zadostnega števila zaposlenih s primernim znanjem.

V postopku analize smo identificirali 56 kod, glede na skupne lastnosti pa smo jih umestili v štiri različne vsebinske kategorije: najpogostejši dejavniki povezani z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi, organizacijski dejavniki zadovoljstva, osebni dejavniki zadovoljstva ter skupinski dejavniki zadovoljstva. Prepoznane kode, kategorije in avtorji so prikazani v Tabeli 3.

Tabela 3: Razporeditev kod po kategorijah

Kategorija	Kode	Avtorji
Najpogostejši dejavniki povezani z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi	delavnik – položaj – izobrazba – sodelovanje – komunikacija – pripadnost organizaciji – možnost za napredovanje – osebna rast – nagrade – timsko delo – delovna klima – plača – odgovornost – starost	Cummings, et al., 2013; Doran, et al., 2014; Lorber, et al., 2015; Mrak & Medvešek Smrekar, 2016; Nakakis, 2008; Prosen, 2010.
Organizacijski dejavniki	plačilo – varnost – samo delo – možnost za napredek – organizacija dela – kadrovske sposobnosti – delavnik – odgovornost pri delu – avtonomija – možnost soodločanja – organizacijska načela – stil vodenja – pripadnost organizaciji – osea kakovosti dela – razpored dela – vlaganje v razvoj in izobraževanje – samoorganizacija – klanski tip vodenja – intenzivnost dela	Andrioti, et al., 2017; Ball, et al., 2017; Cummings, et al., 2013; Doran, et al., 2014; Giles, et al., 2017; Hayes & Bonner, 2010; Kragelj, 2010; Lorber, 2009; Lorber & Skela Savič, 2012; Maurits, et al., 2017; Prosen, 2010; Skitsou, et al., 2015.
Osebni dejavniki	osebna rast – odgovornost – osebne karakteristike – poklicna pripadnost – identiteta – izobrazba – nagrajevanje – starost – motivacija – osebne značilnosti vodij – stress – specialna znanja	Andrioti, et al., 2017; Aslan & Yildirim, 2017; Cummings, et al., 2013; Doran, et al., 2014; Giles, et al., 2017; Helbing, et al., 2017; Lorber, 2009; Lorber & Skela Savič, 2012; Lorber, et al., 2015; Nakakis, 2008; Prosen, 2010;

Kategorija	Kode	Avtorji
Osební dejavniki	osebnostna rast – odgovornost – osebnostne karakteristike – poklicna pripadnost – identiteta – izobrazba – nagrajevanje – starost – motivacija – osebnostne značilnosti vodij – stress – specialna znanja	Toh, et al., 2012.
Skupinski dejavniki	odnosi med sodelavci znotraj stroke – odnosi med nadrejenimi ter podrejenimi – sodelovanje v timu – reševanje konfliktov med zaposlenimi – komunikacija – delovna klima – timsko delo – podpora okolja – razlikovanje – spoštovanje – odnos med zdravniki in zaposlenimi v zdravstveni negi	Cummings, et al., 2013; Doran, et al., 2014; Flwury, et al., 2017; Mrak & Medvešček, 2016; Nakakis, 2008; Prosen, 2010; Toh, et al., 2012.

2.5 RAZPRAVA

Ugotoviti smo želeli, kateri so dejavniki, povezani z zadovoljstvom pri delu na splošno, specifično pa so nas zanimali dejavniki, povezani z zaposlenimi v zdravstveni negi, ter razlika, ki se pojavlja med različnimi organizacijami in delovnimi mesti. Ugotovili smo, da se zdravstvene organizacije z zadovoljstvom zaposlenih ukvarjajo, vendar je zaradi kompleksnosti vseh povezav med različnimi vidiki zadovoljstva zaposlenih le-to potrebno redno spremljati in meriti na ravni vsake organizacije posebej. Zaradi različnih notranjih, zunanjih in osebnostnih vidikov zadovoljstvo zaposlenih za vodje organizacij predstavlja izziv, še vedno pa v splošnem ostaja prostor za nadgradnjo in izboljšave (Ball, et al., 2017; Cummings, et al., 2013; Giles, et al., 2017; Hayes & Bonner, 2010, Prosen, 2010).

Ko govorimo o zadovoljstvu pri delu lahko naletimo na dva vidika raziskav, ki se nanj nanašajo. Ene obravnavajo tematiko zadovoljstva pri delu s pozitivnega vidika, druge pa z negativnega vidika – govorijo predvsem o nezadovoljstvu. Raziskovanje teh dejavnikov organizaciji omogoča razumeti pojave v obnašanju in psihofizično počutje zaposlenih (Prosen, 2010).

Raziskovali smo organizacijske, skupinske, osebne, ter najbolj pogoste dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. Med najbolj pogostimi dejavniki se pojavlja kombinacija vsaj treh dejavnikov s treh različnih področij. Gre za tri širše

skupine dejavnikov, ki imajo različna mesta izvora. Prvi so organizacijske narave in niso odvisni od posameznega zaposlenega, zato nanje posameznik nima posebnega vpliva. Drugi so skupinski, kjer govorimo predvsem o medsebojnem sodelovanju, odnosih med zaposlenimi znotraj in zunaj stroke, komunikaciji, reševanju konfliktov, timskem delu. Tretjo skupino predstavljajo osebni dejavniki, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, to so lastna identiteta, osebnostne značilnosti zaposlenih in vodij, pripadnost poklicu, ugodnosti, upoštevanje ter osebnostna rast (Hayes & Bonner, 2010). Ugotovili smo, da se med najpogostejše dejavnike zadovoljstva pri delu zaposlenih v zdravstveni negi uvrščajo različni dejavniki, njihova izrazitost, prevlada, zaznava in upoštevanje pa se razlikujejo glede na posamezno organizacijo (Mrak & Medvešček Smrekar, 2016).

Najbolj obširna skupina dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi je skupina organizacijskih dejavnikov. Sem prištevamo organizacijsko politiko, organizacijska načela, stil vodenja, zanesljivost delovnega mesta, samo naravo dela, pripadnost organizaciji, delavnik, plačo in ostale pogoje dela, na katere ima največji vpliv organizacija sama (Andriotti, et al., 2017; Ball, et al., 2017; Hayes & Bonner, 2010; Kragelj, 2010; Lorber, 2009; Mrak & Medvešček Smrekar, 2016; Skitsou et al., 2015). Al Husami (2008) v svoji raziskavi ugotavlja povezavo med transformacijskim načinom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Ta način vodenja je zaznan kot pozitiven vpliv na zadovoljstvo, skupaj z visoko pripadnostjo organizaciji in dobro organizacijsko podporo. Prav tako povezavo med načinom vodenja, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi raziskuje Kragelj (2010), ki z raziskavo potrjuje ugoden vpliv organizacijske kulture tipa klan na zadovoljstvo zaposlenih v Splošni bolnišnici Celje. V takšni organizacijski kulturi prevladuje medsebojno sodelovanje, kar se je po mnenju zaposlenih izkazalo za zaželeno. Nakakis (2008) opozarja, da kakovost vodenja in psihološki stres na delovnem mestu močno oblikujeta zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi.

Pomemben vidik organizacijskih dejavnikov predstavljata razpored dela in plačilo. Aslan in Yildirim (2017) sta primerjala zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v zasebni in javni bolnišnici. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v zasebni bolnišnici v splošnem bolj zadovoljni pri opravljanju svojega dela kot tisti v javni bolnišnici. Tisti zaposleni, ki

imajo višji delovni položaj, ne delajo nočnih izmen in imajo višjo izobrazbo, so tudi sicer z delom na obeh deloviščih bolj zadovoljni od ostalih. Povezavo med razporedom dela in zadovoljstvom ugotavljata tudi Ball (2017), ki navaja nezadovoljstvo, nedokončano ter neučinkovito delo ob 12 in več urnem delavniku, in Doran s sodelavci (2014), ki trdi, da ima upoštevanje zahtev posameznikovega prostega časa in družinskega življenja pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu. Tudi Toh s sodelavci (2012) navaja nezadovoljstvo zaposlenih na oddelkih onkologije in hematologije, kjer je že sama narava dela zahtevnejša in intenzivnejša. Skupaj s pomanjkanjem kadra, napornim delavnikom, veliko stopnjo odgovornosti in zahtevanega nadstandardnega znanja to vpliva na zaposlene v smislu stresa, nezadovoljstva in izgorelosti. Organizacijska problematika, pomanjkanje kadra in narava dela se razlikujejo ne le med ustanovami, ampak tudi med različnimi oddelki znotraj ene organizacije (Nakakis, 2008).

Ugotovili smo, da je organizacija dela za zaposlene pri opravljanju dela pomembna in ima zato visoko povezavo z njihovim zadovoljstvom. Maurits s sodelavci (2017) ugotavlja stopnjo zadovoljstva zaposlenih glede na odgovornost, avtonomijo in organizacijo dela. Pozitivna povezava je bila ugotovljena med samostojnostjo, avtonomnim odločanjem in samoorganizacijo dela. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo več avtonomije, večjo odgovornost, so tudi organizacijsko bolj samostojni in ocenjujejo svoje zadovoljstvo pri delu višje kot manj izobraženi.

Na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi vpliva tudi vlaganje organizacije v izobraževanje zaposlenih. Pripravljenost organizacije za financiranje in podpora izobraževanja v smislu prilagajanja dela potrebam študija, pripomorejo tako k višji stopnji zadovoljstva pri delu kot tudi razvoju stroke in kakovosti dela (Cummings, et al., 2013). Skitsou s sodelavci (2015) na področju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi mentalnega zdravja ugotavlja, da so zaposleni veliko nezadovoljstva izrazili ravno v povezavi z možnostmi za napredovanje, s strokovnim razvojem in nagrajevanjem. Povezava obstaja tudi med zadovoljstvom zaposlenih in oceno kakovosti dela. Aslan & Yildirim v študiji (2017) navajata višjo kakovost opravljanja dela zdravstvene nege ob višji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Podobne rezultate navaja Prosen (2010), ki ugotavlja, da lahko pri zaposlenih z višjo stopnjo zadovoljstva pričakujemo tudi boljši

izid dela in bolj kakovostno ter učinkovito sodelovanje. Ball s sodelavci (2017) v svoji raziskavi navaja opozorila s strani zaposlenih glede varnosti pacientov ob preobremenjenosti zaposlenih v intenzivnejših enotah zdravstvene nege.

Zaznali smo pomemben vpliv dejavnikov, ki izhajajo iz skupinskih dejavnikov zadovoljstva pri delu. Mednje sodijo medosebni odnosi, sodelovanje znotraj in izven poklica, komunikacija, razlikovanje in reševanje konfliktov (Cummings, et al., 2013; Doran, et al., 2014; Fleury, et al., 2017; Hayes & Bonner, 2010; Lorber, et al., 2015; Mrak & Medvešček Smrekar, 2016; Nakakis, 2008; Prosen, 2010; Skitsou, et al., 2015; Toh, et al., 2012). Cummings (2013) s sodelavci raziskuje spremembe v stopnji zadovoljstva. Med ključnimi dejavniki so medosebni odnosi sodelavcev ter način reševanja konfliktov. Doran s sodelavci (2014) poroča o pozitivnem učinku, ki ga imajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi programi, osredotočeni na ustvarjanje dobre delovne klime, delo v skupini ter učinkovita komunikacija med zaposlenimi, predvsem pri predaji službe. Na tem področju je predaja, ki poteka ob pacientu (predaja službe ob postelji) bolj učinkovita, saj omogoča vsestransko sodelovanje in vključevanje v zdravstveno obravnavo. Pomembnost skupinskih dejavnikov zadovoljstva pri delu poudarja tudi Fleury s sodelavci (2017), ki v svoji raziskavi med zaposlenimi na področju mentalnega zdravja ugotavlja, da je zaposlenim znotraj različnih poklicev najbolj pomembno timsko delo in podpora tima. Strokovnjaki z različnih področij morajo biti vključeni v proces odločanja in obravnavani enakovredno. Giles in sodelavci (2017) so v Avstraliji raziskovali aspekte zadovoljstva pri delu zaposlenih v splošni bolnišnici in prav tako ugotovili, da med bolj pomembne dejavnike spadajo konflikti, način reševanja le-teh ter podpora delovnega okolja. Na pomembnost vpliva odnosov med zaposlenimi v zdravstveni negi in zdravniki opozarjajo Cummings in sodelavci (2013). Zadovoljstvo na delovnem mestu je kompleksen fenomen, osnovni pogoj za njegovo doseganje pa je v medsebojnem sodelovanju zaposlenih in odnosih med zaposlenimi in vodjo (Hayes & Bonner, 2010). Zadovoljstvo je pogojeno z dobro klimo na delovnem mestu, izziv pa zaposlenim predstavlja medpoklicno sodelovanje (Mrak & Medvešček Smrekar, 2016).

Na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi imajo močan vpliv tudi dejavniki, ki izhajajo iz vsakega posameznika in imajo povsem individualen pridih. To so starost,

osebnostne značilnosti, lastna identiteta, odgovornost, osebnostna rast in druge. Toh s sodelavci (2012) navaja, da zaposleni v enotah z intenzivnejšim delom čutijo veliko višjo stopnjo odgovornosti, slednja pa jim prinaša tudi več stresa, ki lahko vodi v sindrom izgorelosti. Takšni zaposleni so pri opravljanju svojega dela nezadovoljni, zato številni iščejo zaposlitev drugje – v mirnejših delovnih okoljih. Eden izmed pomembnih vidikov zadovoljstva pri delu je zagotovo izobrazba. Andriotti s svojimi sodelavci (2017) ugotavlja, da so pohvale, osebnostna rast in odgovornost eden izmed ključnih aspektov zadovoljstva pri delu zaposlenih v zdravstveni negi. Maurits skupaj s sodelavci (2017) ugotavlja tesno povezavo med avtonomijo, samostojnostjo in odgovornostjo ter zadovoljstvom zaposlenih iz različnih ustanov na Nizozemskem, ki nudijo nego na domu. Bolj izobraženi zaposleni imajo posledično višjo stopnjo odgovornosti, samostojnosti in avtonomije ter so pri svojem delu bolj zadovoljni, medtem ko povezava med temi dejavniki in zadovoljstvom pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe ni prišla do izraza. Helbing s sodelavci (2017), pa na drugi strani ugotavlja višjo stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe. Rezultati so povezani z odgovornostjo in avtonomijo na delovnem mestu, ki sta pri manj izobraženih manjši. Posledično na delovnem mestu ne čutijo obremenjenosti in so pri opravljanju svojega dela zadovoljnejši. Na zadovoljstvo pri delu pomemben vpliv kažeta tudi starost zaposlenih in delovna doba (Lorber & Skela Savič, 2012). Lorber (2009) pri raziskovanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstvenem domu v Mariboru prav tako navaja tesno povezavo med starostjo in zadovoljstvom. Tisti zaposleni, ki imajo manj delovne dobe, veljajo za bolj zadovoljne od starejših, ki se jim delovna doba izteka. Tudi Helbing in sodelavci (2017) ugotavljajo, da manj nezadovoljstva na delovnem mestu navajajo zaposleni, ki so mlajši ali srednjih let. Fleury s sodelavci (2017) navaja višjo stopnjo zadovoljstva pri mladih, starejši in zaposleni, ki imajo več izkušenj, pa imajo višjo tendenco nagnjenosti k visoki stopnji stresa in izgorelosti.

Pomemben osebni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi, je pripadnost poklicu oziroma pripadnost organizaciji. Gre za izražen občutek, da spada v organizacijo, ji želi pomagati, mu je v čast, da opravlja svoje delo, o organizaciji širi dobre besede in se zavzema za skupno dobro ter ob nastalih krizah ne zapusti organizacije. V preteklosti se je pripadnost celo enačila z zadovoljstvom zaposlenih, vendar pa se je skozi

raziskave izkazalo, da gre pri pripadnosti za bolj stabilen, dolgotrajen proces, ki prinaša tudi trajne rezultate, medtem ko je delovno zadovoljstvo bolj nihajoče, spreminjajoče (Lorber, 2009).

Ugotovili smo razlikovanje zadovoljstva ne le s treh različnih vidikov dejavnikov, ki nanj vplivajo, temveč tudi razlikovanje zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi glede na organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen. Najbolj pomemben vidik razlikovanja je zagotovo sama narava dela, ki se razlikuje glede na področje zdravstvene nege, razlike pa so zaznane tudi med različnimi oddelki znotraj posamezne organizacije. Izkazalo se je, da je na področjih z bolj intenzivno naravo dela in na področjih zdravstvene nege in mentalnega zdravja samo delo ocenjeno za težje, zaposlene izčrpa ter od njih zahteva več od njihovih zmožnosti ter sposobnosti. V Kanadi je Cummings s sodelavci (2013) raziskovala zadovoljstvo pri delu zaposlenih na področju zdravstvene nege v onkologiji. Rezultati so pokazali, da so se dejavniki zadovoljstva skozi preteklost spreminjali, enako pa napovedujejo tudi za prihodnost. Za ključne dejavnike, ki so prisotni že ves čas, pa so se izkazali razporeditev kadra, način reševanja konfliktov in vlaganje v razvoj ter izobraževanje zaposlenih. Stopnja zadovoljstva je v takšnih delovnih okoljih zato nižja, kar organizaciji prinaša negativne posledice. Prav tako se je izkazalo, da se zadovoljstvo pri delu razlikuje med zaposlenimi v javnem sektorju in zaposlenimi v zasebnih organizacijah. V slednjih je bila izmerjena višja stopnja zadovoljstva, kar lahko pripišemo boljšim delovnim pogojem v zasebnih zdravstvenih ustanovah (Andrioti, et al., 2017; Aslan & Yildirim, 2017; Cummings, et al., 2013; Fleury, et al., 2017; Helbing, et al., 2017; Skitsou, et al., 2015; Toh, et al., 2012).

Za razpravo je bilo pomembno, da opredelimo tudi stanje zadovoljstva zaposlenih in dejavnikov, ki na to vplivajo v slovenskem prostoru. Izkazalo se je, da je v Sloveniji med zaposlenimi v zdravstveni negi po večini prisotna srednja raven zadovoljstva. Velikokrat velik poudarek dajemo materializmu, opremi, metodam zdravljenja, premalokrat pa pozornost namenjamo medosebnim odnosom in komunikaciji v timu, ki so tesno povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Najpogostejši dejavniki, ki na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo, so v našem prostoru avtonomija, sodelovanje v zdravstvenem timu in stres na delovnem mestu. Identifikacija teh dejavnikov omogoča merjenje stopnje

zadovoljstva, s tem pa možnost za načrtovanje natančnih strategij, ki zadovoljstvo povečajo in ohranijo. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi in vzrokov, ki so do tega pripeljali, se zaposleni pri nas velikokrat načrtno izogibajo vsaki dodatni obremenitvi. Sem prištevamo učenje in uvajanje mladih zaposlenih v klinično prakso, dodatno izobraževanje, uvajanje novosti in podobno. Najbolj pomembno pri takšni problematiki je, da vodje sprejmejo in priznajo obstoj zadovoljstva in nezadovoljstva. Njihova naloga je, da poskrbijo za takšno delovno okolje, ki bo za zaposlene v čim višji meri zadovoljujoče (Kragelj, 2010; Lorber, 2009; Lorber & Skela Savič, 2012; Lorber, et al., 2015; Mrak & Medvešček Smrekar, 2016; Prosen, 2010).

Ko govorimo o zadovoljstvu in nezadovoljstvu zaposlenih, je potrebno zavedanje, kaj slednje prinese organizaciji. Prosen (2010) navaja, da ob nezadovoljstvu zaposlenih nastopi višja stopnja absentizma in fluktuacije, ki za organizacijo pomeni slabšo kakovost zdravstvene nege. Vodenje in management imata na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, s tem pa tudi višjo stopnjo kakovosti zdravstvene oskrbe in varnosti pacientov, velik vpliv. Kontinuirano spremljanje zadovoljstva zaposlenih je ključen izziv, s katerim se mora ukvarjati sleherna organizacija. Le poznavanje stopnje zadovoljstva in dejavnikov, ki na to vplivajo, omogoča vodjem izvajanje ukrepov za izboljšave. Zadovoljstvo pri delu je treba ves čas meriti in spremljati. Meriti ga je treba s pomočjo indikatorjev – dejavnikov zadovoljstva, ki zajemajo vse dejavnike, povezane z delom in zaposlenimi (Lorber, et al., 2015).

2.5.1 Omejitve raziskave

Zadovoljstvo pri delu zaposlenih v zdravstveni negi je dobro proučevan predmet znanstvenih raziskav. Veliko najdemo literature, ki meri zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v različnih organizacijah povsod po svetu, nekoliko manj pa je zaznati raziskav, ki obravnavajo same dejavnike, ki na zadovoljstvo vplivajo. Kljub temu da so velikokrat identificirani, jim je potrebno nameniti bolj podrobno obravnavo. Nekatere raziskave so bile opravljene v preteklem letu ali daljnější preteklosti, zato je težko slediti napredku in morebitnim izboljšavam. Prav tako smo zaznali pomanjkanje tovrstnih raziskav v slovenskem prostoru, kjer se vse preveč srečujemo s pomanjkanjem kadra, absentizmom in fluktuacijo, ki imajo na zadovoljstvo zaposlenih pomemben vpliv.

Izvečkov, ki smo jih dobili s pomočjo pregleda literature, ne moremo posplošiti na celotno populacijo zaposlenih v zdravstveni negi, saj se močno razlikuje že samo med različnimi zdravstvenimi organizacijami.

2.5.2 Doprinos za prakso in priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Pri pregledu literature smo prepoznali in izpostavili najbolj pogoste dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. Ugotovili smo, da je tematika aktualna, to temo obravnavajo številne raziskave. Zadovoljstvo zaposlenih organizaciji predstavlja velik izziv, saj je problematika kompleksna zaradi prepletanja številnih različnih dejavnikov, ki imajo nanjo vpliv. Ker raziskave kažejo, da večina zdravstvenih delavcev pri svojem delu ne navaja visoke stopnje zadovoljstva, bi bile na tem področju potrebne še dodatne raziskave, ki bi se bolj osredotočile na neposredne sprožilce nezadovoljstva na delovnem mestu. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od več dejavnikov, ki izhajajo iz notranjih in zunanjih sprememb na ravni posameznika in organizacije. Ker se pri nas soočamo s splošno ekonomsko in politično problematiko javnega zdravstva, bi bilo treba opraviti tudi raziskave, ki bodo pokazale, kako na zadovoljstvo zaposlenih gledajo vodje in managerji. Glede na rezultate bi bilo treba opredeliti področja, na katerih lahko dosežejo spremembe, in vlagati v izobraževanje nadrejenih s področja zadovoljstva, komunikacije in predvsem medsebojnih odnosov znotraj zdravstvenega tima.

3 ZAKLJUČEK

S pregledom literature smo ugotovili, da je zadovoljstvo pomemben del osebnega in poklicnega življenja. Pri opravljanju dela v zdravstveni negi se zadovoljstvo zaposlenih neposredno odraža tudi v zadovoljstvu in kakovosti zdravstvene oskrbe pacientov. Da organizacija lahko spremlja zadovoljstvo, mora identificirati notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi teh lahko vodje razvijejo načrte za uvedbo sprememb, ki bodo izboljšale zadovoljstvo in posledično kakovost dela. Zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi se nenehno srečujejo z inovacijami, spremembami, višanjem stopnje odgovornosti in pomanjkanjem kadra, hkrati pa morajo biti svojemu poklicu pripadni in v ospredje vedno postavljati pacienta, kar se tesno prepleta tudi s človekovo subjektivno platjo in čustvi. To zaposlene v zdravstveni negi velikokrat pripelje do tega, da so v službi nezadovoljni in preveč izpostavljeni stresu, ki pa lahko vodi tudi v fazo izgorelosti.

Znotraj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi, smo izpostavili tri skupine dejavnikov: organizacijske dejavnike (delovni pogoji), skupinske dejavnike (sodelovanje, medsebojni odnosi med zaposlenimi) in osebne dejavnike (starost, izobrazba, pripadnost poklicu, osebna rast in ostalo). Prepletanje vseh različnih dejavnikov z različno intenziteto je kompleksen fenomen, zato se zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi med posameznimi organizacijami razlikuje. Vseeno pa lahko izpostavimo dejavnike, ki so med vsemi najbolj pogosti in jih raziskave v največji meri potrjujejo. To so avtonomija, sodelovanje in odnosi med zaposlenimi, način vodenja in možnost za napredek ter osebna rast. Pomembno je, da nadrejeni, ki vodijo zaposlene, zadovoljstvu posvetijo dovolj pozornosti, zato je potrebno vlaganje v izobraževanje vseh zaposlenih. V splošnem zaposleni v zdravstveni negi z višjo izobrazbo in stopnjo odgovornosti navajajo višjo stopnjo zadovoljstva pri delu, vendar je treba zadovoljstvo spremljati tako pri vodilnih kot ostalih zaposlenih. Na podlagi rezultatov je potrebno uvesti spremembe, ki bodo problematiko nezadovoljstva pri delu zmanjšale, povišale pa pozitivne učinke zadovoljstva na opravljanje samega dela. Samo zadovoljen zaposleni bo lahko delo opravil kakovostno, v kolektiv vnašal dobro delovno energijo,

posledično pa čutil tudi večjo pripadnost in s ponosom opravljal delo na področju zdravstvene nege.

4 LITERATURA

Al Husami, M., 2008. A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), pp. 286-295.

Aiken, L., Sloane, D., Bruyneel, L., Van den Heede, K. & Semeus, W., 2013. Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), pp. 143-153.

Andrioti, D., Skitsou, A., Karlsson, L., Panouris, C., Krassias, A. & Charalambous, G., 2017. Job Satisfaction of Nurses in Various Clinical Practices. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), pp. 76-87.

Aslan, M. & Yildirim A., 2017. Personality and Job Satisfaction among Nurses: The Mediating Effect of Contextual Performance. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), pp. 544-52.

Auer, J., 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo: magistrska naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Aziri, B., 2011. Job Satisfaction, A Literature review. *Management Research and Practice*, 2011(4), pp. 77-86.

Ball, J., Day, T., Dall'Ora, C., Rafferty, A., Griffiths, P. & Maben, J., 2017. Cross-sectional examination of the association between shift length and hospital nurses job satisfaction and nurse reported quality measures. *BioMed Central Nursing*, 16(26), pp. 1-7.

Cheng, S., Huey-Shyan, L., Ching Lin, M., Li, M. & Chen, O., 2016. Work stress, occupational burnout and depression levels: a clinical study of pediatric intensive care unit nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 25(7-8), pp. 1120-1130.

Cummings, G., Raymond-Seniuk, C., Lo, E., Masaoud, E., Bakker, D., Fitch, M., Green, E. & Butler, L., 2013. Factors influencing job satisfaction of oncology nurses over time. *Canadian Oncology Nursing Journal*, 23(3), pp. 162-71.

Delić, M., 2016. *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na delovnem mestu: diplomsko delo*. Jesenice: Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin.

Dimec, T., Marinšek M., Masten R. & Tušak M., 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 2008, pp. 117-130.

Doran, D., Clarke, S., Hayes, L. & Nincic, V., 2014. Nurses' expert opinions of workplace interventions for a healthy working environment: a Delphi survey. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 27(3), pp. 40-50.

Erjavec, K., 2009. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih na primeru davčnega urada Ljubljana: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Ferbežer, B., 2012. *Zadovoljstvo na delovnem mestu nepedagoških delavcev na primeru izbranih fakultet Univerze v Mariboru: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Fleury, M., Greiner, G. & Bamvita, J., 2017. A comparative study of job satisfaction among nurses, psychologists / psychotherapists and social workers working in Quebec mental health teams. *BioMed Central Nursing*, 16(62), pp. 1-12.

George, M. & Jones, G., 1996. The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp. 318-325.

Giles, M., Parker, V., Mitchell, R. & Conway, J., 2017. How do nurse consultant job characteristics impact on job satisfaction? An Australian quantitative study. *Biomed Central Nursing*, 2017(11), pp. 16-51.

Hayes, S. & Bonner, A., 2010. Job satisfaction, stress and burnout associated with haemodialysis nursing: a review of literature. *Journal of Renal Care*, 36(4), pp. 174-79.

Helbing, E., Teems, M. & Moultrie, D., 2017. An Investigation of Job Satisfaction among Nurses in the Emergency Department. *Association of Black Nursing Faculty Journal*, 2017, pp. 103-108.

Klun, N., 2010. *Vpliv komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih – študija primera: magistrska naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Kolarec, P., 2010. *Motiviranje zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu: zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Kovačec, M., 2015. *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v psihiatrični bolnišnici: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Kragelj, J., 2010. *Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici: magistrsko delo*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Kragelj, B., 2010. *Obvladovanje konfliktov v organizaciji: diplomsko delo*. Škofije: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.

Lisjak, M., 2011. Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. In: Š. Bojnec, ed. *Inovativnost, proizvodnja in management: Zbornik 8. festival raziskovanja ekonomije in managementa. Koper – Celje – Škofja Loka, 24.-26. marec 2011*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, pp. 309-318.

Logar, M., 2011. *Dejavniki stresa na delovnem mestu in njihov vpliv na zdravstveni absentizem: magistrska naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Lorber, M., 2009. Organizacijska klima – element uspešnosti v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(1), pp. 13-20.

Lorber, M., 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi: magistrska naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management Koper.

Lorber, M. & Skela Savič, B., 2012. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, 2012(3), pp. 263-270.

Lorber, M., Treven, S. & Mumel, D., 2015. The importance of monitoring nurses' workplace satisfaction of nurses for the well-being of all employees in nursing. *Obzornik zdravstvene nege*, 2015(49), pp. 182-189.

Lužar, J., 2016. *Stres in zadovoljstvo zaposlenih: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Maurits, E., Veer, A., Goenewegen, P. & Francke, A., 2017. Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: a nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing*, 73(10), pp. 2430-2440.

Mihalič, R., 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Mihalič in partner, založba poslovne literature.

McHugh, M., 2013. Lower Mortality in Magnet Hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 2013(43), pp. 4-10.

McNicholas, A., McCall, A., Werner, A., Wounderly, R., Marinchak, E. & Jones, P., 2017. Improving patient Experience Through Nursing Satisfaction. *Journal of Trauma Nursing*, 24(6), pp. 371-75.

Mrak, Z. & Medvešček Smrekar, M., 2016. *Zadovoljstvo medicinskih sester z delom in odnosi na Kirurški kliniki Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Nakakis, K., 2008. Factors influencing stress and job satisfaction of nurses working in psychiatric units: a research review. *Health Science Journal*, 2(4), pp. 183-95.

Parvin, M. & Kabir, M., 2011. Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Secor. *Australian Journal of Buisness and Management Research*, 2011(9), pp. 113-123.

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2008. *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practise*. 8th ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, p. 796.

Prosen, M., 2010. Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi: indikatorji zadovoljstva medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege*, 2010(42), pp. 71-80.

Rozman Dacar, M., 2009. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja: magistrsko delo*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Skinder Savić, K. & Skela-Savič, B., 2014. Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(2), pp. 88-103.

Skitsou, A., Anastasiou, M., Charalambous, G. & Andrioti, D., 2015. Job Satisfaction of Nurses in Psychiatric Hospital, in Cyprus. *International Journal of Caring Studies*, 8(3), pp. 683-97.

Slivar, B., 2008. Ugotavljanje vzorca stresorjev pri delu učiteljev v povezavi z zadovoljstvom pri delu. *Psihološka obzorja*, 2008, 93-112.

Švigelj Rogelj, B., 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Toh, S., Ang, E. & Devi, K., 2012. Systematic review on the relationship between the nursing shortage and job satisfaction, stress and burnout levels among nurses in oncology/haematology settings. *International Journal of Evidence-Based Healthcare banner*, 10(2), pp. 126-141.

Zupan, A., 2010. *Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Mizarstvo Kos, Jože Kos S. P.: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.