



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

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

**POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM  
ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVU IN  
ZADOVOLJSTVOM PACIENTOV –  
PREGLED LITERATURE**

**CORRELATION BETWEEN HEALTHCARE  
EMPLOYEE SATISFACTION AND PATIENT  
SATISFACTION – A LITERATURE REVIEW**

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Sanela Pivač

Kandidat: Matej Krulc

Jesenice, november, 2021

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Saneli Pivač za vso pomoč, usmeritve in razumevanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi recenzentki doc. dr. Ivici Avberšek Lužnik ter lektorju Janošu Železniku.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki mi je potrpežljivo stala ob strani in me vzpodbujala pri dokončanju mojega diplomskega dela.

## **POVZETEK**

**Teoretična izhodišča:** Zadovoljstvo na delovnem mestu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja. Nezadovoljni delavci lahko s svojim delom nezavedno škodijo pacientom in zdravstveni organizaciji. Namen diplomskega dela je predstaviti dejavnike zadovoljstva ter ugotoviti njihov pomen za zaposlene v zdravstvu in zdravstveni negi ter vpliv le-teh na zadovoljstvo pacientov.

**Metoda:** Diplomsko delo temelji na sistematičnem pregledu slovenske in tuje literature. Podatke smo zbirali s kvantitativno metodo dela. Za iskanje strokovne in znanstvene literature smo uporabili podatkovne baze: COBISS, Obzornik zdravstvene nege, CINAHL, PubMed in Google scholar. Ključne besede: »zadovoljstvo«, »dejavniki zadovoljstva«, »dejavniki zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu« in »zadovoljstvo pacientov«. Kriterije zadetkov smo omejili s slovenskim ali angleškim jezikom, letom izdaje 2011–2021, dostopnostjo celotnega besedila ter relevantnostjo teme.

**Rezultati:** Skupno število zadetkov besedil je bilo 16.939. Z omejitvami nam jih je za analizo ostalo 282. Po natančnem branju naslovov in izvlečkov nam je ostalo 32 zadetkov. V končno analizo smo uvrstili 10 člankov. Po pregledu vseh vključenih strokovnih besedil smo dobljene vire razvrstili v 4 vsebinske kategorije, in sicer: »zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi«, »pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi«, »dejavniki zadovoljstva« in »vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov«.

**Razprava:** Zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi so na splošno zadovoljni na delovnem mestu. Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu so: medosebni odnosi, pogoji dela, obseg dela ter odnos vodij in menedžerjev. Nezadovoljstvo se kaže pri plači in drugih prejemkih ter stresu, ki ga zaposleni doživljajo na delovnem mestu. Vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na pacienta je pomemben, saj se kot kazalec za merjenje kakovosti bolnišnične oskrbe uporablja ocena zadovoljstva pacientov. Povezava med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom pacientom je majhna, vendar ni zanemarljiva.

**Ključne besede:** zdravstvena ustanova, zdravstvena nega, medsebojni odnosi, delovno mesto, pacient

## SUMMARY

**Background:** Workplace satisfaction is a condition for creating a healthy organizational environment. Dissatisfied workers can unknowingly harm patients and the healthcare organization through their work. The purpose of the thesis is to present the factors of satisfaction and to determine their importance on employees in health care and nursing and their impact on patient satisfaction.

**Method:** The thesis is based on a systematic review of Slovenian and foreign literature. Data were collected using a quantitative methodology. To search for professional and scientific literature, we used COBISS, Obzornik zdravstvene nege, CINAHL, PubMed and Google scholar databases. We used the following key words: “satisfaction”, “employee satisfaction”, “satisfaction factors in health care” and “patient satisfaction”. The results were limited to hits in Slovenian or English language, the year of publication between 2011 and 2021, full text availability and the relevance of the topic.

**Results:** The total number of results was 16,939. After applying the restrictive criteria, we were left with 282 results for analysis. After a detailed reading of the titles and abstracts, we limited the number of results to 32. 10 articles were included in the final analysis. After reviewing included professional texts, we classified the sources into the following 4 categories: “satisfaction of employees in health care and nursing care”, “importance of satisfaction of employees in health care and nursing care”, “satisfaction factors” and “impact of satisfaction of health care and nursing care employees on patient satisfaction”.

**Discussion:** Health care and nursing employees are generally satisfied in the workplace. The most important factors of job satisfaction are: interpersonal relationships, working conditions, workload, and the attitudes of leaders and managers. Dissatisfaction is reflected in wages and other pay and the stress experienced by healthcare and nursing staff in the workplace. The impact of the satisfaction of nursing staff on the patient is important, as the assessment of patient satisfaction is used as an indicator to measure the quality of hospital care. The correlation between nursing staff satisfaction and patient satisfaction is small but cannot be ignored.

**Key words:** medical institution, nursing care, interpersonal relationships, workplace, patient

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 ZADOVOLJSTVO .....	2
1.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA.....	3
1.3 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	6
1.4 ZADOVOLJSTVO PACIENTOV .....	7
<b>2 EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>11</b>
2.1 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	11
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	11
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	12
2.3.1 Metode pregleda literature.....	12
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov.....	12
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature .....	13
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature .....	14
2.4 REZULTATI .....	15
2.4.1 PRIZMA diagram .....	15
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah .....	16
2.5 RAZPRAVA.....	25
2.5.1 Omejitve raziskave .....	28
2.5.2 Doprinos za prakso in priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo .....	29
<b>3 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>30</b>
<b>4 LITERATURA.....</b>	<b>32</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prizma diagram.....	15
------------------------------	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	13
Tabela 2: Hierarhija dokazov .....	14
Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov .....	16
Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah.....	24

## 1 UVOD

Vsi ljudje smo si med seboj drugačni in ta drugačnost nas dela edinstvene. Vsak izmed nas ima skupek drugačnih lastnosti, le-te pa tvorijo edinstveno osebnost. In to dela življenje zanimivo (Požarnik, 2013). Delo je pomemben vidik v življenju vsakega posameznika. Zdravstvena nega je zapleten poklic, ki zahteva interakcijo z različnimi posamezniki, kot so zdravniki, medicinske sestre, pacienti ter njihove družine, v okolju z visokim stresom (Lorber, et al., 2015).

Medicinske sestre igrajo pomembno vlogo pri zagotavljanju zdravstvene oskrbe v vseh državah in so tudi ključnega pomena za storitve promocije zdravja (Lorber, et al., 2015). Poklicna dejavnost medicinskih sester je zdravstvena nega, le-ta pa je pomemben dejavnik pri procesu zdravljenja pacientov. Zadovoljstvo pri delu vpliva na storilnost, fluktuacijo (odhajanje, menjavanje kadrov v delovni organizaciji), odsotnost zaposlenih z dela v zdravstveni negi in na opravljeno kakovost dela (Štraus & Piskar, 2013). Zdravstveni delavci preživijo eno tretjino (včasih celo več) svojega življenja v delovnem okolju. Na delovnem mestu vplivajo na zdravje zaposlenih medsebojni odnosi in okolje (Štih & Ferjan, 2014).

Zadovoljstvo na delovnem mestu se nanaša na čustveno stanje zaposlenih in si deli nekatere skupne vidike z dobrim počutjem. Dobro počutje je običajno pojmovano kot kombinacija pozitivnih afektivnih stanj, kot sta sreča in delovanje posameznika z optimalno učinkovitostjo tako v individualnem kot družbenem življenju (Lorber, et al., 2015).

Dobra komunikacija in medsebojni odnosi so ključnega pomena za zadovoljstvo na delovnem mestu, za to pa smo odgovorni sami in sodelavci (Požarnik, 2013). Službe že dolgo ne vrednotimo več le po prejetem plačilu, vse pomembnejše nam je počutje v delovnem okolju. Občutek pripadnosti kolektivu, nadrejenemu, občutek biti cenjen, odprta in sproščena komunikacija ter spoštovanje sodelavcev pomenijo več kot slabše plačilo za opravljeno delo. Posameznik, ki dela v takem okolju, je uspešnejši, zadovoljnejši in učinkovitejši pri opravljanju svojih poklicnih nalog (Žmauc & Sečko, 2013).



Za vsakega človeka sta tako delo kot družina izjemnega pomena. Ugotovljeno je bilo, da sta delo in družina delavca pogosto v konfliktu. Ta konflikt nastane zaradi dolgega delovnega časa, zmanjšane prisotnosti doma, manjkajočih družabnih dejavnosti, otroških bolezni itd. Raziskave kažejo, da bolj ko je oseba vključena v svoje delo, večji je konflikt služba – družina. Ta pa s časom vodi do izgorelosti na delovnem mestu, nizkega zadovoljstva in zmanjšane zavezanosti do dela, ustanove. Bolj ko je oseba prezaposlena, višja je stopnja konflikta med službo in družino (Azeem & Akhtar, 2014).

Nezadovoljstvo delavcev v zdravstvu in zdravstveni negi, ki se izraža v stresu pri delu, vpliva na varnost in zadovoljstvo pacientov ter zmanjševanje stroškov. Bistvenega pomena je razumevanje nekaterih elementov zadovoljstva zdravstvenega delavca in njegovih učinkov na zadovoljstvo pacientov. Zadovoljstvo pacientov je postalo pogosto uporabljeno merilo kakovosti zdravstvene oskrbe. V tem smislu zadovoljstvo predstavlja pozitivno oceno zagotovljenega zdravstvenega varstva z vidika ciljev in pričakovanja pacienta. S prepoznavanjem težav na delovnem mestu zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi je mogoče sprejemati odločitve o dejavnikih, ki jih je treba izboljšati, da bi zadovoljstvo pacientov dvignili na najvišjo možno raven (Janičijević, et al., 2013).

## **1.1 ZADOVOLJSTVO**

Definicija zadovoljstva je občutek užitka, ki ga dobiš, ko dosežeš ali pridobiš nekaj, kar si želiš. Zadovoljstvo je prijetno ali pozitivno čustvo, občutek ali stanje duha (Cambridge English dictionary, 2021).

Zadovoljstvo pri delu je kombinacija psiholoških, fizioloških in okoljskih dejavnikov, zaradi katerih oseba lahko reče ali je zadovoljna s svojim delom in delovnim mestom. Čeprav je zadovoljstvo pri delu pod vplivom številnih zunanjih dejavnikov, ostaja nekaj notranjega, kar je povezano z načinom, kako se zaposleni počuti. To pomeni, da zadovoljstvo pri delu predstavlja niz dejavnikov, ki povzročajo občutek zadovoljstva (Aziri, 2011).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so različni in najsplošnejša delitev dejavnikov zadovoljstva je na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki zadovoljstva temeljijo na človekovem okolju, notranji pa na človekovem notranjem občutju ter imajo pri posamezniku psihološko vrednost (Lorber, et al., 2015).

Vloga zaposlenih v organizaciji je ključnega pomena. Na uspešnost zdravstvenega sistema močno vplivajo znanje, veščine in motivacija zaposlenih, ki zagotavljajo storitve (Risanti, 2011). V mnogih raziskavah so poročali, da je pozitivno delovno okolje povezano z manj poškodbami pri delu, manj izgorelosti in večjim zadovoljstvom pri delu. Negativni učinki delovnega okolja medicinskih sester lahko povzročijo tudi slabe rezultate pri oskrbi pacientov. To se lahko kaže v ponovnih sprejemih, povečanih stroških zdravstvenega varstva in povečani umrljivosti ter zapletih pri oskrbi. Dokazane so povezave med delovnim okoljem medicinskih sester in pacienti. Avtorji navajajo, da so dobri poklicni odnosi povezani z zmanjšanjem pojavnosti razjed zaradi pritiska, pljučnic in napak pri deljenju zdravil pacientom (Copanitsanou, et al., 2017).

Zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose v timu in na zagotavljanje kakovostne zdravstvene oskrbe pacientov. S pozitivnim delovnim okoljem, ki je posledica zadovoljstva, lahko vplivamo na boljše rezultate dela v organizaciji. Nezadovoljni delavci lahko s svojim delom nezavedno škodijo pacientu ali organizaciji (Risanti, 2011).

## **1.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA**

Dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih je veliko. Da pridobimo največ od posameznika, je potrebno dejavnike, ki dvigujejo zavzetost pri delu spoznati. Prav tako je potrebno poznati tudi potrebe zaposlenih ter njihove želje, da lahko le-te povežemo z dejavniki, ki vplivajo na dvig zadovoljstva zaposlenih (Horvat, 2015).

Dejavniki zadovoljstva imajo različne vplive na zaposlene. Nekomu je lahko nekaj prioriteta, drugemu pa odveč. Nekateri zaposleni imajo željo po čim večji plači, drugi pa

dajejo prednost napredovanju na strokovnem področju. Med seboj smo si različni, zato tudi drugače vrednotimo dejavnike zadovoljstva (Vozel, 2014).

Možina (2002 cited in Špitalar, 2009, p. 19) navaja, da so dejavniki, povezani z zadovoljstvom zaposlenih, sledeči:

- vsebina dela, možnost strokovne rasti ter učenja, uporaba pridobljenega znanja, zanimivost dela;
- samostojnost pri delu, sodelovanje pri določanju, kako in kaj bo zaposleni delal, pri razporejanju delovnega časa ter vključenost delavca v odločanje o vprašanih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti, nagrade, priznanja za uspešno delo, dodatki ter ugodnosti, ustrezna višina plače;
- vodenje in organizacija dela, dajanje priznanja in pohvale ter pripombe in graje, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu, pozitivno delovno vzdušje, timski duh, sproščena komunikacija, razreševanje sporov;
- delovne razmere, varnost pred poškodbami ter obolenji, manjši fizični napor, odpravljanje motečih dejavnikov v delovnem okolju.

Eden od najpomembnejših dejavnikov zvestih medicinskih sester je zadovoljstvo z njihovim delovnim okoljem. To je potrebno posebej poudariti, saj se lahko odraža v zagotavljanju višje kakovosti obravnave pacientov. Nezadovoljne medicinske sestre bodo bolj osredotočene na preprosto in hitro izpolnjevanje svojih dolžnosti, kar se izraža v slabši kakovosti oskrbe pacientov, zdravstvenih napakah in posledično zmanjšanju varnosti v zdravstvenih ustanovah. Prav tako se nezadovoljstvo medicinskih sester kaže v odpovedi delovnega razmerja, kar pa s poravnami medicinskih sester, ki odhajajo, ter plačilom za usposabljanje novih nadomestnih medicinskih sester poveča finančno breme za bolnišnico (Suliman & Aljezawi, 2017).

Organizacijske značilnosti določene strukture (npr. bolnišnice) lahko močno vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester pri delu. Te značilnosti so pomanjkanje osebja, pomanjkanje opreme, namera odpovedi delovnega razmerja itd. Sodobni management meni, da je zadovoljstvo medicinskih sester močno povezano z ustreznim vodstvom in

motivacijo zaposlenih zdravstvene organizacije (Platis, et al., 2014). Delovna uspešnost se obravnava kot pomemben parameter v stroki zdravstvene nege. Po pregledu mednarodne literature je mogoče zaslediti, da je uspešnost dela neposredno in močno povezana s stresom in izgorelostjo. Ključno vlogo pri oblikovanju strokovne uspešnosti dela igrajo tudi vodje zdravstvene nege in njihovo racionalno odločanje (Suliman & Aljezawi, 2017).

Dejavniki (Mihalič, 2008 cited in Dobrovoljc, 2020, p. 6), ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo, so:

- plača,
- pogoji dela,
- odnos s sodelavci,
- fizični pogoji dela,
- možnost strokovnega in osebnega razvoja,
- odnos z nadrejenim in
- načini dela.

Horvat (2015) pa navaja, da se nezadovoljstvo pri delu, poleg zgoraj omenjenih dejavnikov, lahko kaže tudi zaradi :

- pomanjkanja spodbud in pohval,
- pomanjkanja motivacije,
- pomanjkanja odgovornosti,
- prestrogega nadzora,
- slabe komunikacije med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi,
- preobremenjenost z delom.

Delić (2016) v svoji diplomski nalogi »Dejavniki zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi« ugotavlja, da so zaposleni v zdravstveni negi najzadovoljnejši z medsebojnimi odnosi in dobrim počutjem na delovnem mestu, da si sodelavci med seboj pomagajo v situacijah, ko je potrebno delo hitro opraviti. Izrazili pa so veliko nezadovoljstvo s prejemki nagrad ob dobro opravljenem delu in s prejeto plačo. V raziskavi so tudi

ugotovili, da se z boljšim sodelovanjem in medsebojnimi odnosi, večja tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

### **1.3 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zaposleni so najpomembnejši vir zdravstvenih organizacij. Trajno, uspešno delovanje zdravstvene ustanove je odvisno od zadovoljstva njene delovne sile in zavezanosti zaposlenih do organizacije (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013).

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže s pozitivnim odnosom zaposlenega do dela, ki ga le-ta opravlja na delovnem mestu (Trček, 2019). Je glavni pogoj in pomemben del za učinkovit ter uspešen razvoj organizacije. S svojim znanjem, idejami in produktivnostjo bo posameznik prispeval k razvoju, napredku in rasti organizacije, saj bo le-ta z njim dosegala boljše rezultate. Največ, kar lahko organizacija uredi za višjo uspešnost, je, da pri delu zagotavlja občutek zadovoljstva pri zaposlenih (Mihalič, 2008 cited in Trček, 2019, p. 4).

Vodje in menedžerji v bolnišnicah in zdravstvenih ustanovah so pomemben del spodbujanja dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, saj imajo pri zadovoljstvu in varnosti pacientov medicinske sestre pomembno vlogo. Med ključnimi izzivi, s katerimi se sooča vsaka organizacija, so:

- ohranjanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu,
- dobri medsebojni odnosi ter
- povečanje motivacije za zagotavljanje kakovostnih storitev.

Da bi ustvarili konkurenčno prednost v bolnišnicah, moramo izboljšati zdravstveno stanje in počutje vseh zaposlenih. Cilj vseh organizacij je, da zdravje in dobro počutje postaneta del vsakdanjega poklicnega življenja in kulture. Smernice se morajo osredotočiti na fizično, socialno, finančno, duševno in čustveno počutje vseh zaposlenih v zdravstvenih ustanovah (Lorber, et al., 2015).

Z nenehno spreminjajočim se zdravstvenim sistemom bi morale zdravstvene ustanove spoznati, da zavzetost zaposlenih močno vpliva na splošno uspešnost. Zaposleni v zdravstveni negi so bolj verjetno zvesti organizaciji, ko imajo ustrezno podporo z njene strani. Eden ključnih izzivov organizacije je ohraniti lojalnost zaposlenih in povečati njihovo motivacijo. Priporočljivo je, da se vsaj enkrat letno spremlja zadovoljstvo vseh zaposlenih v bolnišnicah in drugih zdravstvenih ustanovah, saj je tako mogoče doseči boljšo učinkovitost organizacije in izpolniti pričakovanja zaposlenih (Lorber & Skela Savič, 2014).

Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu močno vpliva na kakovost, učinkovitost in zavzetost za delo ter hkrati na stroške zdravstvenega varstva (Janićijević, et al., 2013).

#### **1.4 ZADOVOLJSTVO PACIENTOV**

Leta 1990 je Avedis Donabedian izdelal model s katerim so zdravstvene panoge pričele vključevati dožemanje pacienta v oceno kakovosti za izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev. Tako so menedžerji zdravstvenih ustanov začeli z vključevanjem oskrbe osredotočene na pacienta, kot glavno komponento zdravstvenega varstva.

Regulatorji zdravstvenega varstva so se preusmerili na tržno usmerjen pristop, s katerim so raziskave zadovoljstva pacientov spremenili v orodje za izboljšanje kakovosti za splošno organizacijsko uspešnost. Leta 1996 so v Franciji uvedli obvezno vrednotenje zadovoljstva pacientov v vseh bolnišnicah, leta 2005 pa so kot element poročil o upravljanju kakovosti za merjenje zadovoljstva pričeli v Nemčiji. V Angliji so od leta 2002 na pobudo Ministrstva za zdravje začeli nacionalni program raziskav, kjer mora državni zdravstveni sistem letno raziskovati zadovoljstvo pacientov. Zato je merjenje zadovoljstva pacientov legitimen kazalnik za izboljšanje storitev in strateških ciljev za vse zdravstvene organizacije (Al-Abri & Al-Balushi, 2014).

V zdravstvu postaja vse pomembnejše prepričanje, da se pacienti ne obravnavajo kot pacienti, ampak kot uporabniki sistema. Kot kazalec za merjenje kakovosti zdravstvene oskrbe se pogosto uporablja ocena zadovoljstva pacientov, le-ta pa se mora stalno preverjati z vprašalniki zadovoljstva (Zupanc Terglav, et al., 2019). Zadovoljstvo

pacientov je večdimenzionalna pacientova ocena. Odraža splošno izkušnjo pacienta v zdravstveni ustanovi. Zadovoljstvo pacienta vpliva na klinične rezultate ter na odnose med pacientom in zdravstvenim osebjem. Zadovoljni pacienti bodo bolj verjetno upoštevali zdravniške nasvete in bodo bolj sodelujoči.

Zadovoljstvo pacienta oblikujejo vsaj 4 dejavniki:

- osebna želja pacienta,
- pričakovanje pacienta,
- odziv pacienta zaradi osebnih lastnosti in
- kakovost prejete oskrbe (Xiong, et al., 2018).

Nekateri avtorji trdijo, da lahko na zadovoljstvo pacienta vplivajo tudi prejšnje izkušnje in mnenje drugih, kot so prijatelji in sorodniki. Zadovoljstvo pacientov lahko oblikujejo tudi značilnosti in vedenje zdravstvenih delavcev. Dobra komunikacija in odnos (razumevanje, poslušanje, spoštovanje ter empatija) lahko povečajo stopnjo zadovoljstva pacientov. Zadovoljstvo pacientov je dejanski odraz skupnih prizadevanj zdravstvene organizacije. Za vsakega pacienta skrbi multidisciplinarni tim, ki ga sestavljajo zdravniki, medicinske sestre in drugi strokovni delavci. Močno timsko delo lahko izboljša pacientovo izkušnjo. Moč organizacijske kulture, ki postavlja paciente v središče oskrbe, je pozitivno povezana z zadovoljstvom pacientov (Xiong, et al., 2018).

Dwivedi & Anand (2019), pa poleg zgoraj naštetih dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na izkušnjo pacienta v zdravstvenem okolju, navajata še:

- skrb osebja,
- pozornost,
- profesionalni odnos,
- medosebne spretnosti,
- spretnosti zdravnikov,
- spretnosti medicinskih sester,
- obnašanje,

- celotna storitev (vključuje storitve zdravnikov, medicinskih sester in splošnega vodstva skupaj z infrastrukturo, opremo in drugimi objekti, ki jih zagotavljajo organizacije).

Izboljšana oskrba pacientov je postala prednostna naloga vseh izvajalcev zdravstvenih storitev z optimalnim ciljem doseči visok nivo zadovoljstva le-teh. Zadovoljstvo pacienta je stanje užitka ali sreče, ki ga pacienti doživijo med uporabo zdravstvene storitve. Tako je oskrba pacienta osnovna naloga vsakega izvajalca zdravstvenih storitev. To je en od standardov za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Uspešnost zdravstvene ustanove je povezana z zagotavljanjem storitev in kakovostno oskrbo. Ocena izvajanja zdravstvenih storitev s strani pacientov je deležna večje pozornosti in je postala osrednji atribut vsakega zdravstvenega sistema, zlasti v bolnišnicah javnega sektorja (Manzoor, et al., 2019).

Večina študij v pregledu literature je preučevala povezavo med demografskimi dejavniki, kot so starost, spol, zdravstveno stanje in raven izobrazbe, z zadovoljstvom pacientov; vendar so si ugotovitve le-teh nasprotujoče. Dve študiji, ena izvedena na Škotskem in druga v ZDA sta pokazali, da so imeli moški pacienti, pacienti, starejši od 50 let ter pacienti, ki so imeli krajše bivanje ali boljše zdravstveno stanje in tisti z osnovnošolsko izobrazbo, višje ocene, povezane s spremenljivimi področji zdravstvenih storitev. Po drugi strani pa je nacionalna raziskava, opravljena v različnih bolnišnicah na Tajvanu, pokazala, da značilnosti pacientov, kot so starost, spol in stopnja izobrazbe, le malo vplivajo na zadovoljstvo pacientov, vendar je pacientovo zdravstveno stanje pomemben napovedovalec splošnega zadovoljstva (Al-Abri & Al-Balushi, 2014).

Poleg teh pa drugi avtorji navajajo, da sta najmočnejši in najbolj konsistentni determinanti višjega zadovoljstva starost in boljše zdravstveno stanje. Izjemen rezultat 4 študij, opravljenih v bolnišnicah v različnih državah, je razkril, da so bili vljudnost, spoštovanje, skrbno poslušanje in enostaven dostop medicinskih sester še posebej najmočnejši dejavnik splošnega zadovoljstva pacientov. Te vidike zdravstvene nege pacienti visoko uvrščajo v primerjavi z drugimi neodvisnimi dejavniki, kot so: zdravniška oskrba, postopek sprejema, fizično okolje in čistoča. Raziskovalci so tudi ugotovili, da vljudnost in spoštovanje izvajalcev zdravstvenih storitev vplivata bolj na zadovoljstvo pacientov, medtem ko sta komunikacija in razlaga drugi najpomembnejši dejavnik (Al-Abri & Al-Balushi, 2014).



Na podlagi pregleda literature ugotavljamo, da se le-ta večinoma nanaša na dejavnike zadovoljstva pri nas in po svetu. Veliko je raziskav na temo dejavnikov zadovoljstva in kako le-ti vplivajo na zaposlene v zdravstvu in zdravstveni negi. Raziskav s področja povezav med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi ter zadovoljstvom pacienta pa je malo.

Kot je moč opaziti, igra zadovoljstvo na delovnem mestu, v zdravstvu in zdravstveni negi pomembno vlogo, zato nas je v diplomskem delu zanimalo, kateri so dejavniki zadovoljstva in kako zadovoljni so zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi pri opravljanju svojega poklica, hkrati pa nas je zanimalo, koliko vpliva zadovoljstvo zaposlenega na paciente kot uporabnike sistema, saj se zadovoljstvo pacienta v zdravstvenih ustanovah uporablja za oceno kakovosti zdravstvene oskrbe.

## 2 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu smo predstavili namen in cilje diplomskega dela, raziskovalna vprašanja ter raziskovalno metodologijo. Diplomsko delo je temeljilo na sistematičnem pregledu slovenske in tuje strokovne literature.

### 2.1 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je preko sistematičnega pregleda literature ugotoviti pomen in splošno zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi tako pri nas kot v tujini.

Cilj diplomskega dela je:

- ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih ter dejavnike zadovoljstva v zdravstvu in zdravstveni negi pri opravljanju poklica,
- ugotoviti pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi ter njegov vpliv na zadovoljstvo pacientov.

### 2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi pregleda tuje in domače literature ter na podlagi zastavljenih ciljev smo razvili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. R. V.: Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih oz. kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi?
2. R. V.: Kakšen je pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi?

## 2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

### 2.3.1 Metode pregleda literature

Diplomsko delo temelji na pregledu literature s pomočjo sistematičnega pregleda slovenske in tuje literature v mednarodnih bazah podatkov. Strokovno in znanstveno literaturo v slovenskem jeziku smo iskali s pomočjo virtualne knjižnice Slovenije COBISS (Co-operative Online Bibliographic System & Services) in Obzornikom zdravstvene nege. Po pregledu slovenske literature smo iskali literaturo še v tujem jeziku s pomočjo tujih podatkovnih baz: Cumulative Index to Nursing and allied Health Literature (CINAHL), PubMed in Google scholar. Pri iskanju literature smo uporabili naslednje ključne besede in besedne zveze v slovenskem jeziku: zadovoljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, dejavniki zadovoljstva v zdravstvu, zadovoljstvo pacientov. Ključne besede v angleškem jeziku so: satisfaction, employee satisfaction, satisfaction factors, satisfaction factors in health care, patient satisfaction.

Kriterije zadetkov smo omejili z angleškim ali slovenskim jezikom, letom izdaje (2011–2021), dostopnostjo celotnega besedila in relevantnostjo teme.

### 2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Zadetke pregleda literature smo v poglavju rezultati predstavili s PRIZMA diagramom. Rezultati pregleda vključujejo število pridobljenih zadetkov, število pregledanih raziskav in število izbranih zadetkov. Skupno število vseh zadetkov je bilo 16.939. Z omejitvami (leto, polno besedilo, angleški, slovenski jezik, vsebinska ustreznost) nam jih je za analizo ostalo 282. Po podrobnem branju naslovov in izvlečkov nam je ostalo 32 zadetkov. Glede na prebrano vsebino se je v končno analizo uvrstilo 10 člankov.

**Tabela 1: Rezultati pregleda literature**

Podatkovna baza	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
Google scholar	“satisfaction”, “patient satisfaction”, “satisfaction factors”, “link between nursing employee satisfaction and patient satisfaction”	16.700	5
PubMed	“employee satisfaction in health care”, “Link between nursing employee satisfaction and patient satisfaction”	122	3
Obzornik zdravstvene nege – arhiv	“zadovoljstvo”, “zadovoljstvo zaposlenih”, “zadovoljstvo pacientov”	34	2
COBISS	“zadovoljstvo pacientov z oskrbo”, “zadovoljstvo”	20	1
CINAHL	“satisfaction”, “health workers”, “patients”, “satisfaction in healthcare”	63	0
Skupaj		16.939	10

V tabeli 1 lahko razberemo rezultat pregleda literature, ki smo jo našli v podatkovnih bazah s ključnimi besedami. Pri vsaki podatkovni bazi smo zapisali število zadetkov in izbrane zadetke za pregled v polnem besedilu.

### 2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pri pregledu literature v diplomskem delu smo uporabili kvalitativno analizo podatkov. Po pregledu vseh vključenih strokovnih besedil smo dobljene vire razvrstili glede na posamezno vsebino. V nadaljevanju smo dobljene rezultate kodirali in oblikovali vsebinske kategorije. Podatke smo razvrstili v 4 vsebinske kategorije:

- *Kategorija 1:* Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi
- *Kategorija 2:* Pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi
- *Kategorija 3:* Dejavniki zadovoljstva
- *Kategorija 4:* Vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov

### 2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Merila za vključitev pridobljene literature so bila: aktualna tema, vsebinska ustreznost in dostopnost besedila. V diplomsko nalogo smo vključili znanstvene članke, diplomska dela in magistrska dela. Kakovost pregleda literature smo določili po Politu in Becku (2018), ki navaja 7 nivojev hierarhije dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu.

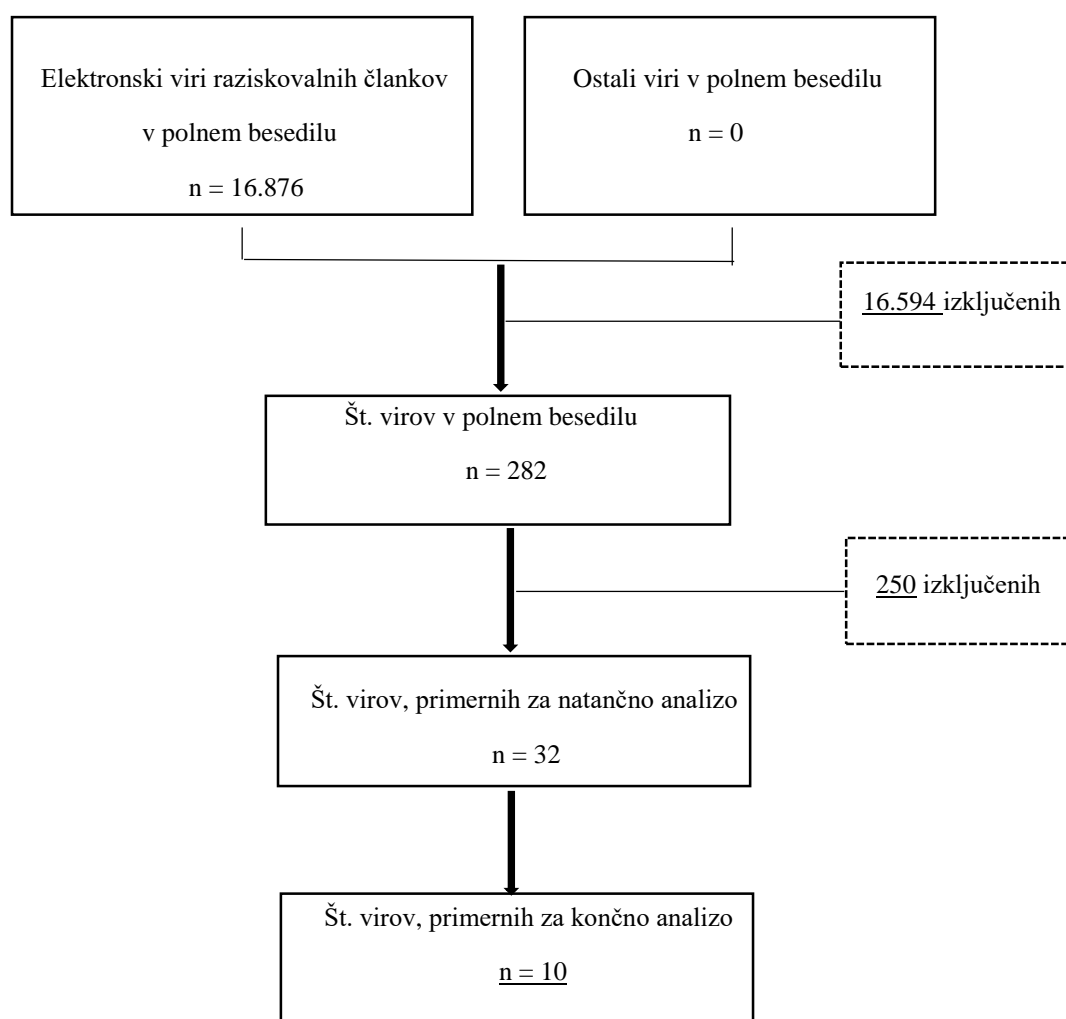
**Tabela 2: Hierarhija dokazov**

Hierarhija dokazov
Nivo 1 Sistematični pregled randomiziranih kliničnih raziskav = 0 Sistematični pregled nerandomiziranih kliničnih raziskav = 0
Nivo 2 Posamezne randomizirane klinične raziskave = 0 Posamezne nerandomizirane klinične raziskave = 0
Nivo 3 Sistematični pregled raziskav s korelacijami/opazovanj i= 0
Nivo 4 Posamezne raziskave s korelacijami/opazovanji = 0
Nivo 5 Sistematični pregled opisnih/kvalitativnih/fizioloških študij = 10
Nivo 6 Posamične opisne/kvalitativne/fiziološke študije = 0
Nivo 7 Mnenje avtorjev, ekspertnih komisij = 0

Vir: Polit & Beck (2018)

## 2.4 REZULTATI

### 2.4.1 PRIZMA diagram



**Slika 1: Prizma diagram**

Slika 1 s PRIZMA diagramom prikazuje shematsko opisano zbiranje podatkov. S ključnimi besedami smo na začetku dobili skupaj 16.939 zadetkov. Z omejitvami (leto, polno besedilo, angleški, slovenski jezik) nam jih je za analizo ostalo 282. Po podrobnem

branju naslovov in izvlečkov nam je tako ostalo 32 zadetkov. Glede na vsebino se je v končno analizo uvrstilo 10 člankov.

#### 2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

V spodnji tabeli 3 smo prikazali glavna spoznanja analiz raziskav, ki smo jih uvrstili v sistematični pregled literature glede na avtorja, leto objave, raziskovalni dizajn in vzorec anketiranih.

**Tabela 3: Tabelarni prikaz rezultatov**

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
Azeem & Akhtar, 2014	Kvantitativna metoda dela (deskriptivna metoda raziskovanja)	Preučiti ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zdravstvenih delavcev ter to povezati z zadovoljstvom zaposlenih pri delu in zavezanostjo zdravstvenih delavcev z delovno organizacijo	Zdravniki, medicinske sestre in drugo osebje v javnih in zasebnih bolnišnicah v Indiji (n = 275)	Ugotovili so, da je ravnovesje med poklicnim življenjem in zadovoljstvom pri delu pomembno za razvoj in krepitev zvez med zdravstvenimi delavci. Zdravstveni delavci gradijo podobo bolnišnice ne glede na to, ali so to zdravniki, medicinske sestre ali drugo zdravstveno osebje. Delo zdravstvenih delavcev je nedvomno zahtevno in včasih predstavlja velik izziv. Organizacije se morajo tega zavedati in sprejeti potrebne ukrepe za razvoj ravnotežja med delom in zasebnim življenjem delavcev, saj bodo s tem povečale zadovoljstvo pri delu in predanost delavcev organizaciji. Podpora in predanost vodstva sta bistvenega pomena pri

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				usklajevanju poklicnega življenja zdravstvenih delavcev.
Janičijević, et al., 2013	Kvantitativna metoda dela (presečna metoda raziskovanja)	Zadovoljstvo zdravstvenih delavcev na sekundarnem nivoju v zdravstvu in zadovoljstvo pacientov z zdravstvenimi storitvami v javnih bolnišnicah	Delavci, zaposleni v zdravstvu (n = 18,642) in pacienti (n = 9,283) v Srbiji	Raziskava je pokazala, da je kljub splošnemu prepričanju, da zadovoljstvo zdravstvenih delavcev pomembno vpliva na zadovoljstvo pacientov, povezava med tema dvema vrednostma nizka, je pa ni mogoče zanemariti. Tako lahko trdijo, da zadovoljstvo zdravstvenih delavcev vpliva na zadovoljstvo pacientov. Rezultati raziskave pokažejo tudi, da je na zadovoljstvo pacientov najbolj vplivalo zadovoljstvo zdravstvenih delavcev s časom, v katerem morajo opraviti dodeljene naloge. Z razumevanjem pomembnosti določenih elementov zadovoljstva zdravstvenih delavcev in njihovih učinkov na zadovoljstvo pacientov je mogoče sprejemati odločitve o dejavnikih, ki jih je treba izboljšati, da bi izboljšali zadovoljstvo pacientov na najvišjo raven. Rezultati te raziskave so pomembni za upravljanje zdravstvenih zavodov in drugih organizacij, ki oblikujejo politiko in strategijo za izboljšanje kakovosti zdravstvenih storitev.
Švigelj Rogelj, 2009	Kvantitativna metoda dela	Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi	Zdravstveni delavci v zdravstveni negi (n = 150) na Onkološkem	Raziskava je pokazala, da je zadovoljstvo zaposlenih na Onkološkem inštitutu v Ljubljani na srednje visoki ravni. Delavci v



Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
			inštitutu v Ljubljani	zdravstveni negi so najbolj nezadovoljni s plačo in drugimi ugodnostmi ter pogoji dela, izpostavila pa je tudi visok delež prisotnosti mobinga na delovnem mestu.
Manzoor, et al., 2019	Kvantitativna metoda dela (deskriptivna metoda raziskovanja)	Zadovoljstvo pacientov z zdravstvenimi storitvami v javnem zdravstvu	Pacienti treh izbranih javnih bolnišnic v Pakistanu (n = 290)	Glavni rezultati raziskave so potrdili, da imajo zdravstvene storitve pomembno in pozitivno vlogo pri ocenjevanju zadovoljstva pacientov. Natančneje, glavno vlogo pri zadovoljstvu igra vedenje zdravnikov (vljudno, spoštljivo in natančno delo) do pacientov in njihovih spremljevalcev. Avtorji raziskave menijo, da bi se morale javne bolnišnice v Pakistanu osredotočati na zaposlovanje novega kadra, saj so ponekod delovni pogoji (delovna obremenitev in številni pacienti) slabi in s tem zadovoljstvo pacientov, vključenih v zdravstveno storitev, pada.
Xiong, et al., 2018	Kvantitativna metoda dela (presečna metoda raziskovanja)	Povezava med zadovoljstvom pacientov in spolom zdravnikov v zdravstvenih centrih (CHS)	Zdravniki (n = 324) ter pacienti (n = 865) v 36 javnih zdravstvenih centrih v provinci Hubei, Kitajska	Raziskava je pokazala splošno nizko stopnjo zadovoljstva pacientov z javnimi zdravstvenimi ustanovami. Starejši pacienti in pacienti z visokimi zdravstvenimi računi so imeli nižjo stopnjo zadovoljstva. Med drugim so ugotovili tudi, da je razvidna nizka stopnja zadovoljstva pacientov z zdravniki ženskega spola, kar se jim zdi zaskrbljujoče, saj ženske predstavljajo

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				več kot polovico zaposlenih zdravnikov v bolnišnicah na Kitajskem. Avtorji raziskave poudarjajo, da je potrebno menedžerje ustanov na Kitajskem spodbujati za prizadevanje za izboljšanje usposabljanja zdravnic, namesto da spodbujajo diskriminiranje zdravnikov ženskega spola. Na koncu trdijo, da rezultatov ne gre posploševati na celoten bolnišnični sektor niti na ostalo osebje, zaposleno v zdravstvu (medicinske sestre, drugi sodelavci itd.).
Zupanc Terglav, et al., 2019	Kvantitativna metoda dela (deskriptivna metoda raziskovanja)	Zadovoljstvo pacientov z zdravstvenimi storitvami	Državljeni Republike Slovenije (n = 488)	Raziskava je pokazala, da anketiranci najbolj cenijo prijazen, spoštljiv odnos in razpoložljivost hitre zdravstvene pomoči. Slabše so bili ocenjeni: čakanje v čakalnici, nezainteresiranost za osebne razmere, telefonska nedosegljivost ter kratek čas obravnave pri zdravniku. Prav tako avtorji ugotavljajo, da na zadovoljstvo pacientov vplivajo predvsem odnos osebja, hitrost oskrbe ter pozitiven občutek pri oskrbi. Poudarek za izboljšanje celotne ocene zadovoljstva pa bi moral biti na času, ki je na voljo za oskrbo pacienta, ter skrbi za težave pacienta. Pomembno je izboljšanje komunikacijskih veščin zdravnikov in vseh ostalih zdravstvenih

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				delavcev, kontinuirano izobraževanje vseh delavcev v zdravstvenih ustanovah s poudarkom na ustreznem odnosu do pacienta. Večje zaupanje v delo se kaže tudi pri vključitvi pacienta v odločitve, spoštljivi komunikaciji ter dajanju jasnih in razumljivih navodil osebja pacientu. Zaposleni v zdravstvu lahko kljub omejitvam zdravstvenega sistema pomembno vplivajo na zadovoljstvo pacientov.
Jakopanec, 2020	Kvantitativna metoda dela	Zadovoljstvo slovenskih pacientov z bolnišnično oskrbo	Osebe, pacienti v Sloveniji (n = 150)	V raziskavi povezave med zadovoljstvom pacientov z zdravstveno oskrbo in zdravstvenim stanjem ne morajo dokazati. Statistično značilne razlike med zadovoljstvom pacientov in bolnišnično oskrbo po regijah v Sloveniji z gotovostjo ne morejo potrditi. Ugotovili pa so, da so najzadovoljnejši anketirani pacienti v Podravski regiji, največ najmanj zadovoljnih pa je bilo v Savinjski regiji. Ugotovili so povezavo med dolgo čakalno dobo in zadovoljstvom pacientov. Daljše, kot so čakalne dobe, slabše je zadovoljstvo pacientov z zdravstveno oskrbo. Glede na spol in zadovoljstvo pacientov z oskrbo zdravstvene nege statistično pomembnih razlik ni. Raziskava je tudi pokazala, da stanje v

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				slovenskem zdravstvu ni tako slabo, saj so pacienti večinoma zadovoljni s zdravstveno obravnavo, ki so je bili deležni. Pacienti v Sloveniji izkazujejo zaupanje v zdravstveni sistem ter izvajalce storitev. Zadovoljstvo izkazujejo tudi s pozitivnimi izkušnjami z delom zdravnikov, medicinskih sester in drugih zdravstvenih delavcev.
Skinder Savič & Skela Savič, 2014	Kvantitativna metoda dela	Povezava med organizacijsko kulturo in dejavniki zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi	Zaposleni v zdravstveni negi in medicini v šestih slovenskih bolnišnicah (n = 310)	V raziskavi so na podlagi pridobljenih podatkov prikazali dejavnike, s katerimi so lahko pojasnili zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu med zdravstvenimi delavci. Ti so: dobro sodelovanje, zadovoljstvo z vodenjem, zadovoljstvo z odločanjem, obremenjenost na delovnem mestu ter avtonomija na delovnem mestu. Ugotovili so tudi, da v slovenskih zdravstvenih ustanovah prevladujejo nadzor nad delom, upoštevanje pravil ter doseganje ciljev. Avtorji poudarijo, da bi bilo potrebno raziskati še druge dejavnike zadovoljstva, kot sta stres in izkoriščanje moči položaja.
Lorber, et al., 2015	Kvantitativna metoda dela	Povezava med dobrim počutjem in zadovoljstvom na delovnem mestu	Zaposleni v zdravstveni negi iz osmih slovenskih bolnišnic (n = 640)	V raziskavi so avtorji na podlagi anketnega vprašalnika ugotovili, da sta stopnja zadovoljstva na delovnem mestu ter

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				<p>dobro počutje zaposlenih v zdravstveni negi na srednji ravni. Ugotovili so, da se dobro počutje pomembno povezuje z zadovoljstvom na delovnem mestu. Vodje in menedžerji so v zdravstvenih ustanovah pomemben del spodbujanja dobrega počutja in zadovoljstva na delovnem mestu med zaposlenimi, saj imajo medicinske sestre pomembno vlogo pri zadovoljstvu in varnosti pacientov.</p>
Suliman & Aljezawi, 2017	Kvantitativna metoda dela	Dojemanje zadovoljstva medicinskih sester v zdravstvenem okolju	Zaposleni v zdravstveni negi (javne, zasebne in univerzitetne bolnišnice) v Jordaniji (n = 382)	<p>Raziskava je pokazala, da so medicinske sestre v javnih bolnišnicah zadovoljnejše kot medicinske sestre v univerzitetnih bolnišnicah, saj imajo po njihovem mnenju največ obremenitev na delovnem mestu ter slabo vodstveno in vrstniško podporo. Medicinske sestre v javnih bolnišnicah so v primerjavi s kolegi v drugih sektorjih med najzadovoljnejšimi zaposlenimi in imajo večjo željo po ohranitvi delovnega mesta. Rezultati so pokazali, dva neodvisna dejavnika, povezana z zadovoljstvom pri delu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prvi: medicinske sestre z nižjo stopnjo izobrazbe so bile zadovoljnejše s svojim delovnim okoljem v primerjavi s sestrami, ki imajo višjo izobrazbo (želijo na dokazih podprto bolnišnično prakso),</li> <li>– drugi: starejše</li> </ul>

Avtor, leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen	Vzorec	Ključna spoznanja
				<p>medicinske sestre so zadovoljnejše kot mlajše, saj je v Jordaniji plačna lestvica močno odvisna od let delovne dobe, izkušenj in ne od poklicnega razvoja, sodelovanja v raziskavah itd. To se kaže v višjih plačah starejših medicinskih sester, saj so običajno na vodstvenih položajih in/ali imajo manj fizičnih delovnih nalog, kar bi lahko povečalo njihovo zadovoljstvo pri delu. Mlajše medicinske sestre z višjo izobrazbo so manj zadovoljne kot starejše, manj izobražene, kar lahko kaže na pomanjkanje programov za razvoj kadrov za mlajše, bolj zavzete medicinske sestre.</p> <p>Avtorji ugotavljajo, da je potrebno povečati zadovoljstvo medicinskih sester z moralnimi in materialnimi spodbudami predvsem mlajših medicinskih sester ter večjo osredotočenost na primarno zdravstveno varstvo, saj je to prva obrambna linija zdravstvenega sistema. S tem bo manj pacientov napotenih naprej na sekundarni in terciarni nivo, obseg dela pa bo porazdeljen med medicinske sestre. To bo pripeljalo do zadovoljnejših medicinskih sester.</p>

Predstavljena spoznanja v tabeli 3 smo kodirali in jih umestili v vsebinske kategorije, le-te pa združili v 4 vsebinske kategorije:

- *Kategorija 1:* Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi
- *Kategorija 2:* Pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi
- *Kategorija 3:* Dejavniki zadovoljstva
- *Kategorija 4:* Vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov

Razporeditev vsebinskih kod po kategorijah je prikazana v tabeli 4.

**Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah**

Vsebinska kategorija	Vsebinska koda	Avtorji
Kategorija 1: Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi	Visoka raven zadovoljstva – srednja raven zadovoljstva – starejše sestre bolj zadovoljne – mlajše sestre manj zadovoljne – nezadovoljstvo s plačo – mobing na delovnem mestu – stres	Lorber, et al., 2015; Suliman & Aljezawi, 2017; Švigelj Rogelj, 2009;
Kategorija 2: Pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi	Varnost pacienta – manj napak – manj odpovedi – dobro počutje zaposlenih – dobro sodelovanje – doseganje zastavljenih ciljev – zadovoljni pacienti – dobro počutje v zasebnem življenju	Azeem & Akhtar, 2014; Lorber, et al., 2015; Skinder Savič & Skela Savič, 2014; Zupanc Terglav, et al., 2019;
Kategorija 3: Dejavniki zadovoljstva	Plača – pogoji dela – timsko sodelovanje – obseg dela – izobraževanje in usposabljanje – spodbuda in podpora vodstva – medsebojni odnosi – avtonomija – moč položaja	Azeem & Akhtar, 2014; Lorber, et al., 2015; Skinder Savič & Skela Savič, 2014; Suliman & Aljezawi, 2017; Švigelj Rogelj, 2009;
Kategorija 4: Vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov	Čas obravnave in oskrbe – spoštljiv odnos osebja – starost pacienta – čakanje – telefonska nedosegljivost – pozitiven občutek pri oskrbi – komunikacijske veščine	Janičijević, et al., 2013; Jakopanec, 2020; Manzoor, et al., 2019; Zupanc Terglav, et al., 2019; Xiong, et al., 2018.

## 2.5 RAZPRAVA

Z diplomskim delom smo želeli ugotoviti povezavo med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom pacientov ter ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. Oblikovali smo štiri kategorije, in sicer zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, dejavniki zadovoljstva ter vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov.

Zadovoljstvo je občutek sreče, pozitivno čustvo, ki vpliva na počutje zaposlenega. Ta pozitiven občutek igra zelo pomembno vlogo pri zdravstvenih delavcih, saj veliko časa preživijo na delovnem mestu (Štih & Ferjan, 2014). Kot navaja Trček (2019), se zadovoljstvo zaposlenih kaže v pozitivnem odnosu do dela. Zadovoljstva ne moremo posploševati, saj smo si ljudje med seboj različni in imamo tudi druge prioritete. Nekaj, kar je lahko nekomu pomembno, da doseže točko zadovoljstva, drugemu ni tako pomembno (Vozel, 2014).

Prva kategorija, ki smo jo oblikovali, je bilo zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, pri katerem so raziskave pokazale, da so v Sloveniji zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi na splošno zadovoljni na svojem delovnem mestu (medosebni odnosi, pogoji dela, obseg dela). Zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi, ki imajo daljši delovni staž, so zadovoljnejši od mlajše delovne populacije. Nezadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi pa se kaže pri plači in prejemkih za svoje opravljeno delo. Švigelj Rogelj (2009) v svoji raziskavi v magistrskem delu opozarja na mobing na delovnem mestu, Skinder Savič & Skela Savič (2014) pa na stres, ki ga doživljajo zaposleni v zdravstveni negi na svojem delovnem mestu.

V kategoriji pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi ugotavljamo, da ima zadovoljstvo pri delu velik pomen, ki se kaže predvsem v odnosu zaposlenih do vodij, menedžerjev, timskem sodelovanju, odnosu do pacientov in ne nazadnje vpliva tudi na zasebno življenje zaposlenih (Lorber, et al., 2015). Copanitsanou, et al., (2017) navajajo, da pri zadovoljnih delavcih v zdravstveni negi prihaja do manj medicinskih



napak, kar bi lahko vplivalo na varnost pacientov. Zadovoljni zdravstveni delavci v zdravstveni negi se radi izobražujejo, ni odsotnosti z dela ter ni odpovedi delovnih razmerij (Copanitsanou, et al., 2017). Zadovoljen delavec v zdravstveni negi pomeni zadovoljen pacient (Xiong, et al., 2018). Menimo, da ima zadovoljstvo velik pomen pri zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, saj ugodno vpliva na sam potek dela v zdravstvenih ustanovah, medsebojne odnose ter dobro počutje vseh zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi ne samo na delovnem mestu, ampak tudi v zasebnem življenju, s tem pa neposredno vpliva na zadovoljstvo in varnost pacientov v zdravstvenih ustanovah.

Slednjo kategorijo smo povezali tudi z zadnjo kategorijo – vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov – saj je vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi na pacienta zelo pomembna. Zadovoljstvo pacientov z bolnišnično oskrbo se uporablja kot kazalec za merjenje kakovosti pri oceni zadovoljstva pacienta (Zupanc Terglav, et al., 2019). Odraža izkušnjo pacienta v zdravstveni ustanovi, vpliva na klinične rezultate in vpliva na odnose med zaposlenimi v zdravstvu in zdravstveni negi ter pacienti (Xiong, et al., 2018).

Pri tretji vsebinski kategoriji – dejavniki zadovoljstva – smo ugotovili, da so dejavniki zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi razdeljeni na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki temeljijo na človekovem okolju, notranji pa na človekovem notranjem občutju ter imajo glede na posameznika psihološko vrednost (Lorber, et al., 2015). Možina (2002 cited in Špitalar, 2009, p. 19) je razdelil dejavnike na: vsebino dela, samostojnost pri delu, plačo (dodatki in ugodnosti), vodenje in organizacija, odnose pri delu ter delovne razmere. Mihalič (2008 cited in Dobrovoljc, 2020, p. 6) pa je poleg plače, pogojev dela, odnosa s sodelavci, dodal še možnost strokovnega in osebnega razvoja zaposlenega, način dela ter odnos z nadrejenim. Tuji viri (Platis, et al., 2014) pa med pomembne dejavnike k delovnim razmeram zaposlenih ne uvrščajo samo pomanjkanja opreme, ampak tudi pomanjkanje osebja, saj je delovna uspešnost neposredno povezana s stresom in izgorelostjo. Kot navajajo Azeem & Akhtar (2014) v svoji raziskavi je delo zdravstvenih delavcev včasih prezahtevno in predstavlja velik izziv, zato predlagajo podporo in predanost vodstva, menedžerjev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zdravstvenih delavcev. V raziskavi Delić (2016) navaja, da so zaposleni najzadovoljnejši

s timskim delom – z medsebojnimi odnosi (sodelavci si med seboj pomagajo) – in da so zaposleni najbolj nezadovoljni s prejemki nagrad po opravljenem delu ter prejeto plačo. Prav tako Skinder Savič & Skela Savič (2014) v svoji raziskavi ugotavljata, da na zadovoljstvo zaposleni v zdravstvu najbolj vplivajo dejavniki: dobro sodelovanje, zadovoljstvo z vodenjem in odločanjem, obremenjenost na delovnem mestu ter avtonomija na delovnem mestu. Menimo, da imamo veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, ki pa jih ne moramo posplošiti na vse zaposlene. Vsak zaposleni – oseba, individuum – ima svoje prioritete tako v zasebnem življenju kot pri delu in mu nekatere pomenijo več kot nekomu drugemu. Po tem se med seboj razlikujemo. Smo pa pri pregledu literature opazili, da imajo veliko vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi medsebojno timsko sodelovanje, plača ter drugi prejemki nagrad za opravljeno delo ter menedžment v zdravstveni ustanovi v smislu spodbude ter podpore zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi.

Zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi na delovnem mestu so v Sloveniji zadovoljstvo umestili na srednjo do visoko raven, kar nam pove, da so zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi na splošno zadovoljni na svojem delovnem mestu.

Pri zadnji kategoriji, ki smo jo oblikovali, smo ugotavljali vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na zadovoljstvo pacientov. Zadovoljstvo pacienta je večdimenzionalna pacientova ocena oskrbe v zdravstveni ustanovi. Zadovoljni pacienti so bolj sodelujoči in upoštevajo nasvete zdravnikov. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pacienta, so: osebna želja, pričakovanja, odziv pacienta in kakovost prejete oskrbe. Pri nekaterih pa lahko na zadovoljstvo vplivajo tudi prejšnje izkušnje, mnenje drugih (prijatelji, sorodniki), značilnosti ter vedenje zdravstvenih delavcev (komunikacija in odnos) (Xiong, et al., 2018). Oskrba pacienta je osnovna naloga vsakega izvajalca zdravstvenih storitev in je eden od standardov za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Ocena izvajanja zdravstvenih storitev je s strani pacientov deležna večje pozornosti in je postala osrednji atribut vsakega zdravstvenega sistema (Manzoor, et al., 2019). Janićijević, et al. (2013) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je povezava med zadovoljstvom delavcev v zdravstveni negi in zadovoljstvom pacientov majhna, ampak je ni mogoče zanemariti. Na zadovoljstvo pacientov je v njihovi raziskavi najbolj vplival čas zaposlenih v zdravstveni

negi, ki ga imajo na voljo za njihovo oskrbo. Manzoor, et al. (2019) v svoji raziskavi navaja, da igra glavno vlogo pri zadovoljstvu pacientov vedenje zdravnikov do njih in njihovih spremljevalcev. Poudarja pa, da bi se morale zdravstvene ustanove osredotočiti na zaposlovanje novega kadra, saj ga je premalo in so delovni pogoji ponekod slabi. V raziskavi, ki je potekala na Kitajskem (Xiong, et al., 2018), se je pokazala nizka stopnja zadovoljstva pacientov z visokimi zdravstvenimi računi ter nizko stopnjo zadovoljstva z zdravniki ženskega spola. Avtorji spodbujajo k izboljšanju usposabljanja zdravnic ženskega spola ter prepovedi diskriminiranja ženskega spola. Poudarili so, da rezultatov ne gre posploševati na ostalo zaposleno osebje v zdravstvenem sistemu. Zupanc Terglav, et al. (2019) v svoji raziskavi navaja, da pacienti najbolj cenijo prijazen spoštljiv odnos zaposlenih v zdravstveni negi, hitro zdravstveno pomoč – hitrost oskrbe, odnos osebja ter pozitiven občutek pri oskrbi. Nezadovoljni pa so s čakanjem v čakalnicah, nezainteresiranostjo zaposlenih v zdravstveni negi za osebne razmere, telefonsko nedosegljivost ter prekratek čas obravnave pri zdravniku. Avtorji poudarjajo pomembnost izboljšanja komunikacijskih veščin zaposlenih v zdravstveni negi, kontinuirano izobraževanje delavcev v zdravstveni negi s poudarkom na odnosu s pacientom, vključitvi pacienta v odločitve ter dajanju razumljivih navodil osebja pacientu. Prav tako v svojem magistrskem delu Jakopanec (2020) ugotavlja povezavo med dolgo čakalno dobo ter zadovoljstvom pacientov. Raziskava je tudi pokazala, da stanje v slovenskem zdravstvenem sistemu ni tako slabo, da so pacienti večinoma zadovoljni z zdravstveno obravnavo, ki so jo prejeli. Pacienti izkazujejo zaupanje v sistem ter izvajalce storitev. Zadovoljstvo se kaže tudi v pozitivnih izkušnjah z delom zdravnikov, medicinskih sester ter drugih zdravstvenih delavcev.

### 2.5.1 Omejitve raziskave

Pri pregledu naše literature smo se osredotočili tako na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi kot tudi na zadovoljstvo pacientov. Želeli smo prikazati, v kolikšni meri vpliva zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih ustanovah na samo delo s pacienti in kako to vpliva na oceno zadovoljstva pacientov. Med zbiranjem in

analiziranjem podatkov smo ugotovili, da je področje zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi dobro raziskano tako pri nas kot v tujini, prav tako je dobro raziskano zadovoljstvo pacientov, saj s tem zdravstvene ustanove merijo kakovost dela v organizaciji. Povezavo med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi in vplivom na oceno zadovoljstva pacientov pa je težko najti v naši in tuji literaturi. V tuji literaturi lahko na to temo zasledimo poudarek na odnosu zdravnik – pacient in zadovoljstvu, povezanim z obiskom zdravnika, o zadovoljstvu oz. odnosu celotnega zdravstvenega tima – pacient – zdravstvena nega pa malo.

### 2.5.2 Doprinos za prakso in priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Ugotovili smo, da se zaposleni v Sloveniji dobro počutijo na delovnem mestu, nezadovoljstvo pa se kaže predvsem pri prejemu plač, absentizmu in fluktuaciji. Pacienti pa so prav tako zadovoljni pri obravnavi, največji problem predstavljajo čakalne dobe in telefonska nedosegljivost zdravstvenih storitev. Glede na naše ugotovitve lahko rečemo, da bi bilo potrebno izvesti še kakšno raziskavo na temo povezave med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi ter pacienti. Predlagali bi izvedbo raziskav zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na primarnem, sekundarnem in terciarnem nivoju zdravstvenih ustanov na naključno izbranih vzorcih ter primerjavo z zadovoljstvom prav tako naključno izbranih pacientov po končanem zdravljenju, oskrbi ali obisku primarnega, sekundarnega in terciarnega zdravstvenega varstva v Sloveniji – presečna metoda raziskovanja. Rezultate pridobljenih raziskav bi bilo smiselno primerjati in ugotoviti dejanski vpliv zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na zadovoljstvo pacienta.

### 3 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo pisali o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi, zadovoljstvu pacientov z oskrbo ter povezavo med njimi. Med pregledom literature smo ugotovili, da je delo pomemben vidik v življenju vsakega posameznika. Zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi preživimo velik del svojega življenja v delovnem okolju. Delo, ki ga opravljamo, ne zahteva le interakcije z različnimi izvajalci v zdravstvu in zdravstveni negi v zdravstveni ustanovi, temveč tudi s pacienti in njihovimi družinami. Zadovoljstvo na delovnem mestu je pogoj za ustvarjanje zdravega delovnega okolja, vpliva na medsebojne odnose v timu, vpliva na boljše rezultate dela v organizaciji, prihaja do manj poškodb pri delu, fluktuacije in absentizma zaradi izgorelosti. Negativni učinki delovnega okolja se lahko kažejo pri slabi oskrbi pacientov, saj lahko nezadovoljni delavci v zdravstvu in zdravstveni negi s svojim delom nezavedno škodijo pacientu in zdravstveni ustanovi. To se kaže v ponovnih sprejemih pacientov, povečanih stroških zdravljenja, zdravstvene oskrbe, varstva ter povečani umrljivosti in zapletih pri oskrbi. Dejavniki zadovoljstva igrajo pomembno vlogo in imajo različne vplive na zaposlene v zdravstvu in zdravstveni negi. Eden od pomembnejših dejavnikov zadovoljstva delavcev v zdravstvu in zdravstveni negi je zadovoljstvo z njihovim delovnim okoljem. Medicinske sestre, tehniki zdravstvene nege, ki so nezadovoljni s svojim delovnim okoljem, bodo bolj osredotočeni na preprosto in hitro izpolnjevanje svojih dolžnosti, ki se kaže v slabši kakovosti oskrbe pacientov, zdravstvenih napakah ter posledično zmanjšanju varnosti v zdravstvenih ustanovah. Dejavnik, ki zaradi trenutne situacije vpliva na zadovoljstvo, je tudi pomanjkanje osebja. Zaradi pomanjkanja osebja oz. prerazporeditev osebja na druge oddelke so zaposleni preobremenjeni, ker se pojavljajo stres in izgorelost ter večji obseg dela. Preobremenjenost vodi do bolniških odsotnosti. Zaradi bolniških odsotnosti pa morajo preostali delavci v zdravstvu in zdravstveni negi delati še več. Pri tem prihaja do začaranega kroga, saj delavci v zdravstveni negi dlje časa delajo večizmensko, nadurno delo, da opravijo dodatno delo zaradi bolniške odsotnosti, časa za počitek pa ni. Zadovoljni zaposleni v zdravstvu in zdravstveni negi, ki imajo podporo zdravstvene organizacije, so bolj zvesti, lojalni. Ugotovili smo, da največ, kar lahko organizacija, menedžment naredi za svoje delavce v zdravstvu in zdravstveni negi, je, da jih motivira,

spodbuja njihovo dobro počutje ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Pomembno pa je tudi vsakoletno spremljanje zadovoljstva vseh zaposlenih v zdravstvenih ustanovah, saj je tako mogoče na podlagi mnenj in predlogov izpolniti pričakovanja zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi. Zadovoljstvo pacientov se že nekaj časa uporablja kot kazalnik kakovosti v zdravstveni negi in je odraz skupnih prizadevanj zdravstvene ustanove. Pacienti so postavljeni v središče oskrbe, ki je pozitivno povezana z zadovoljstvom pacientov. Povezava med zadovoljstvom zaposlenih v zdravstvu in zdravstveni negi ter zadovoljstvom pacientov je majhna, vendar je ni mogoče zanemariti. Pacienti pri nas so večinoma zadovoljni z zdravstveno obravnavo, najbolj s prijaznim, spoštljivim odnosom, potrebno pa je izboljšati komunikacijske veščine, zagotoviti kontinuirano izobraževanje delavcev v zdravstveni negi, odnos zdravstveno osebje – pacient ter zmanjšati čakalne dobe, saj je to po mnenju pacientov še vedno največji problem v našem zdravstvenem sistemu.

## 4 LITERATURA

Al-Abri, R. & Al-Balushi, A., 2014. Patient Satisfaction Survey as a tool towards quality improvement. *Oman Medical Journal*, 29(1), pp. 3-7.

Azeem, S.M. & Akhtar, N., 2014. The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), pp.18–24.

Aziri, B., 2011. Job satisfaction: A literature review. *Management reaserch and practice*, 3(4), pp. 77-86.

Dictionary Cambridge, n.d. Satisfaction english definition. [online] Available at: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/satisfaction> [Accessed 13 June 2021].

Copanitsanou, P., Fotos, N. & Brokalaki, H., 2017. Effects of work environment on patient and nurse outcomes. *British Journal of Nursing*, 26(3), pp. 172–176.

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

Dobrovoljc, M., 2020. *Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbrani zdravstveni ustanovi: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Dwivedi, R. & Anand, S., 2019. Interrelating employee satisfaction & customer satisfaction in healthcare industry. *International bulletin of management and economics*, 10, pp. 214-232.

Horvat, T., 2015. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna Fakulteta.

Jakopanec, V., 2020. *Sistem financiranja slovenskih bolnišnic in zadovoljstvo slovenskih pacientov z bolnišnično oskrbo: magistrsko delo*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.

Janičijević, I., Seke, K., Djoković, A. & Filipović, J., 2013. Healthcare workers satisfaction and patient satisfaction – where is the linkage? *Hippokratia*, 17(2), pp. 157–162.

Lorber, M. & Skela Savič, B., 2014. Factors affecting nurses organizational commitment. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(4), pp. 294–301.

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*, 49(3), pp. 182–189.

Manzoor, F., Wei, L., Hussain, A., Asif, M. & Ali Shah, S.I., 2019. *Patient satisfaction with health care services; An application of physicians behavior as a moderator*. International journal of environmental research and public health, 16, pp. 3318.

Mosadeghrad, A.M. & Ferdosi, M., 2013. Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia socio medica*, 25(2), pp. 121-126.

Platis, C.H., Reklitis, P. & Zimeras, S., 2014. Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. In: A. Kavoura, D.P. Sakas & P. Tomaras, eds. *International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM)*. Madrid, 1–4 September 2014. Madrid: Procedia – Social and Behavioral Sciences, pp. 480–487.

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2018. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 9th ed. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins.



Požarnik, T., 2013. Uvodne misli. In: T. Požarnik, ed. *Zbornik XXXI – Mi med seboj: zbornik predavanj. Ljubljana, november 2013*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, pp. 5.

Risanti, A., 2011. *The effect of justice perception on job satisfaction and its impact on nurses motivation. Undergraduate Thesis*. Padang: Management department economic faculty Andalas University.

Skinder Savič, K. & Skela Savič, B., 2014. Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(2), pp. 88–10.

Suliman, M. & Aljezawi, M., 2017. Nurses work environment: indicators of satisfaction. *Journal of nursing management*, 2018, pp. 1–6.

Štih, A. & Ferjan, M., 2014. Komunikacija na delovnem mestu in njen vpliv na zdravje zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(1), pp. 30–39.

Špitalar, D., 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Štraus, T. & Piskar, F., 2013. Kdo vpliva na koga: Ali zadovoljstvo na klimo ali klima na zadovoljstvo medicinskih sester? In: T. Požarnik, ed. *Zbornik XXXI – Mi med seboj: zbornik predavanj. Ljubljana, november 2013*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, pp. 27–37.

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

Trček, P., 2019. *Raziskava dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Vozel, K., 2014. *Organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v oddelku organizacije x: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Zupanc Terglav, B., Selak, Š., Vrdelja, M., Kaučič, B.M. & Gabrovec, B., 2019. Zadovoljstvo državljanov Republike Slovenije z zdravstvenimi storitvami v Sloveniji. *Obzornik zdravstvene nege*, 53(2), pp. 112–118.

Žmauc, T. & Sečko, S., 2013. Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v splošni bolnišnici Murska Sobota. In: T. Požarnik, ed. *Zbornik XXXI - Mi med seboj: zbornik predavanj*. Ljubljana, november 2013. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, pp. 38–56.

Xiong, C., Chen, X., Zhao, X. & Liu, C., 2018. Patient satisfaction and gender composition of physicians – a cross-sectional study of community health services in Hubei, China. *BMC Health Services Research*, 18, p. 217.