



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

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

**POMEN KOMUNIKACIJE ZA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V  
ZDRAVSTVENI NEGI – PREGLED  
LITERATURE**

**IMPORTANCE OF COMUNICATION FOR  
THE SATISFACTION OF NURSING  
EMPLOYEES – A LITERATURE REVIEW**

Mentorica: doc. dr. Katja Pesjak

Kandidatka: Tanja Dolinar

Jesenice, julij, 2022

## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Katji Pesjak za strokovno pomoč, spodbudo in vodenje pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se doc. dr. Saneli Pivač za recenzijo diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi Ga. Špeli Vidic za lektoriranje moje diplomske naloge.

Iskrena hvala moji družini za potrpežljivost, razumevanje in podporo v času celotnega študija.

## **POVZETEK**

**Teoretična izhodišča:** Dobra komunikacija igra pomembno vlogo pri učinkovitem delovanju vsake organizacije. Zato imajo zaposleni v zdravstveni negi nalogo, da se nenehno poskušajo izboljševati v komunikacijskih veščinah, saj je slaba komunikacija lahko nevarna in neučinkovita. Namen naše raziskave je obravnavati komunikacijo v zdravstveni negi in vpliv različnih komunikacij na zadovoljstvo zaposlenih.

**Metoda:** Diplomsko delo temelji na raziskovalni metodi pregleda literature. Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili različne podatkovne baze: PubMed, CINAHL, ProQuest Dissertations & Theses Global, SpringerLink, WILEY, spletni bibliografski sistem COBISS+ in Google Scholar. Omejitveni kriteriji iskanja so bili: iskanje člankov v obdobju 2011–2021, besedila v angleščini in slovenščini, dostop do polnega besedila in izvlečka brez plačila. Med ključnimi besedami smo uporabili Boolov operator "AND". Za ključne besede smo uporabili besede oziroma besedne zveze: elementi komunikacije, vrste komunikacije, komunikacija v zdravstveni negi, komunikacija in zdravljenje, komunikacija in zadovoljstvo, komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih, elements of communication, communication models, communication in nursing, communication and healing, communication and satisfaction, communication and job satisfaction.

**Rezultati:** Pri pregledu literature smo ob prvem pregledu uporabili 150 člankov. S pregledom člankov smo jih 120 izločili in v natančnejši pregled vključili 30 člankov. Končna analiza je bila opravljena na 19 enotah domače in tuje literature. Oblikovali smo 2 kategoriji - Pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege in Vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi - in skupno 24 kod.

**Razprava:** S pregledom literature smo ugotovili, da so razvite komunikacijske veščine pri zdravstvenih delavcih izjemnega pomena za zagotavljanje varne in učinkovite zdravstvene nege. Poleg tega je dobra komunikacija tudi učinkovito orodje za ohranjanje dobrih medosebnih odnosov in zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

**Ključne besede:** komunikacija v zdravstvu, vloga komunikacije, zdravljenje, medicinske sestre

## SUMMARY

**Background:** Good communication plays an important role in the effective functioning of any organization. Therefore, the nursing staff are tasked with constantly trying to improve their communication skills, as poor communication can be unsafe and ineffective. The purpose of our research is to address communication in nursing and the impact of different types of communication on employee satisfaction.

**Method:** The diploma thesis is based on the research method of literature review. In writing the thesis, we used various databases: PubMed, CINAHL, ProQuest Dissertations & Theses Global, SpringerLink, WILEY, the online bibliographic system COBISS + and Google Scholar. The restrictive search criteria were: search for articles in the period 2011 – 2021, texts in English and Slovene, free access to the full text and abstract. Between the keywords, we used the Boolean operator “AND”. For keywords we used the following words or phrases: elements of communication, types of communication, communication in nursing, communication and treatment, communication and satisfaction, communication and satisfaction of employees.

**Results:** We used 150 articles in the first literature review. After reviewing the articles, we eliminated 120 of them and included 30 articles in the detailed review. The final analysis was performed on 19 units of domestic and foreign literature. We designed 2 categories - The importance of communication in the implementation of nursing and The role of communication in ensuring employee satisfaction in nursing - and a total of 24 codes.

**Discussion:** Through the literature review, we found that the developed communication skills of health professionals are extremely important for providing safe and effective health care. In addition, good communication is also an effective tool for maintaining good interpersonal relationships and ensuring employee satisfaction.

**Key words:** communication in health care, role of communication, treatment, nurses



# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	VRSTE KOMUNICIRANJA .....	1
1.2	VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE .....	3
1.2.1	Verbalno komuniciranje .....	3
1.2.2	Neverbalno komuniciranje .....	4
1.3	MOTNJE V KOMUNICIRANJU .....	5
1.4	POMEN KOMUNIKACIJE V ZDRAVSTVENI NEGI .....	6
1.5	VLOGA KOMUNIKACIJE PRI ZAGOTAVLJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	8
<b>2</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>10</b>
2.1	NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA .....	10
2.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	10
2.3	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	10
2.3.1	Metode pregleda literature.....	10
2.3.2	Strategija pregleda zadetkov.....	11
2.3.3	Opis obdelave podatkov pregleda literature .....	13
2.3.4	Ocena kakovosti pregleda literature .....	13
2.4	REZULTATI .....	14
2.4.1	PRIZMA diagram .....	14
2.4.2	Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah .....	16
2.5	RAZPRAVA.....	22
2.5.1	Omejitve raziskave .....	26
2.5.2	Prispevek za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo .....	27
<b>3</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>30</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: PRIZMA diagram.....	15
------------------------------	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	11
Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu .....	13
Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov .....	16
Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah.....	22

## 1 UVOD

Komunikacija je pomemben del vsakodnevnega življenja. Ima pomembno vlogo v vseh odnosih in okoljih – v družini, med prijatelji, sodelavci. Seveda se način komunikacije čez čas spreminja. Danes nam sodobna tehnologija omogoča vse hitrejši in kakovostnejši prenos informacij, ob tem pa je izredno pomembno, da poznamo pravila komunikacije. Ta se med drugim nanašajo na poklic, ki ga opravljamo, in situacijo, v kateri se nahajamo, ter tudi na kulturo, ki ji pripadamo. Za uresničitev svojih želja in potreb moramo znati komunicirati. Komunicirati na način, da ne oškodujemo drugih, saj s takšnim komuniciranjem cilje dosegamo bistveno lažje, brez konfliktov ter z večjim zadovoljstvom prispevamo k boljši kakovosti medosebnih odnosov. Zelo pomembno je tudi, da znamo svojo komunikacijo prilagoditi konkretni situaciji in osebi, ki nas v danem trenutku potrebuje. Vsekakor mora biti dobra komunikacija iskrena, empatična (Ule, 2009). Za dobro komunikacijo je potrebna pozitivna naravnost do sebe in drugih, poznati moramo sebe, svoje kvalitete, hkrati pa tudi svoje napake in pomanjkljivosti. To moramo znati odkriti tudi pri drugih ljudeh oziroma v delovnem okolju.

Pomen komunikacije v zdravstveni negi je pogosto izpostavljena tematika. Strokovnjaki, raziskovalci, akademiki itd. komunikaciji v zdravstveni negi namenjujejo veliko pozornosti. Znanje komuniciranja je za medicinsko sestro ena najpomembnejših vrlin, če želi pacienta obravnavati celostno (Kourkouta & Papathanasiou, 2014). Poleg tega komunikacija znotraj delovne organizacije in zadovoljstvo s to komunikacijo pomembno vplivata na splošno zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi (Vermeir, et al., 2017).

### 1.1 VRSTE KOMUNICIRANJA

Komunikacija ima močen pomen za človeka na osebni, poslovni ter socialni ravni. Uspešno komuniciranje človeku ni prirojeno, zato se je veččin uspešnega komuniciranja treba naučiti (Žagar, 2012). Praprotnik (2014) vidi komunikacijo kot proces, s katerim človek vpliva na razmišljanje svojega sogovornika. V različni literaturi je komunikacija



opredeljena drugače, a vse opredelitve so si med seboj podobne v svojem bistvu, saj pravijo, da je bistvo komunikacije, da morajo biti osebe, ki komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle namen komuniciranja in druga drugo posledično razumele (Možina, et al., 2011).

Ločimo več vrst komuniciranja. Jerant (2011) v svojem delu navaja, da *glede na razdaljo med udeleženci* ločimo neposredno in posredno komuniciranje. Neposredno komuniciranje je komuniciranje brez posrednikov, t. i. »face-to-face« komuniciranje, pri posrednem komuniciranju pa je med osebami nekaj, kar jim omogoči komunikacijo (telefon, mail, faks itd.). Komunikacija se razlikuje tudi *glede na število sodelujočih*. V tem kontekstu ločimo intrapersonalno oziroma osebno komuniciranje (komuniciranje s samim seboj), interpersonalno oziroma medosebno komuniciranje (gre za stike med posamezniki ali skupinami ljudi) ter javno komuniciranje, ki vključuje zelo širok krog ljudi. Pri javnem komuniciranju ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija itd.). *Glede na smer* poznamo enosmerno komunikacijo, kjer sporočilo potuje v eno smer (ustrezno za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja); dvosmerno komuniciranje, kjer prejemnik sporočila poda povratne informacije pošiljatelju, ter večsmerno oziroma množično komuniciranje. Komunikacija *glede na obliko* se deli na besedno (verbalno), ki je lahko govorna in pisna, ter na nebesedno (neverbalno), kamor sodi vrsta nebesednih sporočil, kot je na primer govorica telesa, zunanji videz poslovnega človeka itd. Ločimo tudi *vertikalno in horizontalno* komuniciranje – vertikalno predstavlja izmenjavo komunikacije in informacij med različnimi skupinami, horizontalno pa izmenjavo znotraj ene skupine. Zadnja delitev, ki jo najdemo v delu Jeranta (2011), je delitev na *formalno in neformalno* komuniciranje. Pri formalnem komuniciranju uporabljamo znane oziroma že določene kanale komuniciranja, pri neformalnem pa gre za spontanost, neorganiziranost, sproščeno izmenjavo informacij.

Različne vrste komuniciranja so izmenjava oziroma posredovanje misli, podatkov, informacij itd. med udeleženci v komunikacijskem procesu. Vendar je funkcionalna komunikacija več kot le govorjenje oziroma sporočanje in poslušanje. Uspešna in

učinkovita komunikacija predstavlja dialog med dvema ali več posamezniki, ki so si enakovredni in svobodno izmenjujejo ideje, misli, poglede, čustva, občutke itd. Vsi udeleženci v komunikacijskem procesu pokažejo medsebojno spoštovanje, uporabljajo razumljiva sporočila, so iskreni in potrpežljivi. Izmenjujejo se v vlogi poslušalcev in govorcev, dialog je dvosmeren in priporoča se, da so vsaj toliko časa poslušalci, kot so govorcev (Lapornik, 2017).

## 1.2 VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

### 1.2.1 Verbalno komuniciranje

V vsakdanjem življenju nam je najbližja in najbolj razumljiva delitev na verbalno in neverbalno vrsto komuniciranja. Pekas (2019) piše, da v verbalni komunikaciji človek komunicira z besedami, komunikacija temelji na jeziku. Verbalno komuniciranje je zelo pomembno, ker tako lahko izražamo misli, občutke, ideje in stališča, ki ji je zmožna razumeti tudi druga stran oziroma prejemnik in poslušatelj. Verbalno komuniciranje delimo na branje, poslušanje, govorjenje in pisanje. Z branjem ljudje zbirajo nove komunikacije in znanja zlasti s pomočjo knjig, katerih uporabnost s prehodom tehnologije je v konstantnem zatonu. Poslušanje bi moralo biti glavno pri verbalni komunikaciji, saj s poslušanjem sprejememo sporočilo, ki je poslano iz okolice. Poslušanje je lahko pasivno ali aktivno. Pri pasivnem poslušanju prejemnik ne vložiti nobenega napora za sprejem informacije oziroma se ne trudi razumeti sporočila. Za aktivno poslušanje je značilno, da poslušalec vložiti vse potrebno za uspešno razumevanje in sprejem prejetega sporočila (Pekas, 2019). Najpogostejša komunikacija je govorna komunikacija. V govorno komunikacijo sodijo pogovori med dvema osebama ali v skupini. Nekoliko manj pogosta je pisna komunikacija, ki zajema komunikacijo preko elektronskih kanalov, pisem, časopisov, revij itd. Pri pisnem komuniciranju so sporočila zelo pogosto dodelana, jasna, logična, saj posameznik o njih premišljuje in jih načrtno zapiše (Možina, et al., 2011).

Verbalna komunikacija vključuje tisto, kar govorimo in pišemo, obenem pa tudi način kako stvari povemo - ton in glasnost povedanega se ujemata ali ne ujemata s

sporočilom; višina glasu; ritem govora itd. Navedeno da povedanemu dodaten pomen. Zato je neposredna komunikacija »iz oči v oči« izjemno podprta tudi z govorico telesa. Govorica telesa podpira ali pa razvrednoti povedano, zato je v procesu komunikacije potrebno upoštevati obe dimenziji. Zdravstveni delavci v interakcijah s pacienti izražajo veliko vidikov sebe in situacij. Zato je pomembno da so pozorni na različne elemente komunikacije saj v nasprotnem primeru pacient lahko razbere tudi informacije, ki jih morda zdravstveni delavci še ne želijo razkriti (Ali, 2018).

Prednosti verbalne komunikacije so, v primeru pisnega sporazumevanja, sporočila, ki so jasna in nazorna in jih lahko tudi preverjamo čez čas. Sporočila, ki jih sporočamo v pisni obliki, so bolj jasna, logična in dodelana. Govorni način sporočanja ima svoje prednosti – je hitrejši kot pisno sporočanje in omogoča takojšnjo povratno informacijo, ki je jasna, hkrati pa omogoča, da komuniciramo z več ljudmi hkrati (Grintal, 2012).

### 1.2.2 Neverbalno komuniciranje

Uspešno verbalno komunikacijo spremlja ustrezna oziroma uglasena neverbalna komunikacija (Pekas, 2019). Neverbalna komunikacija je komunikacija brez besed in je lahko namerna ali nenamerna. Neverbalna komunikacija se uporablja za izražanje čustev, stališč, ohranjanje osebnostnih lastnosti in spodbujanje ali sprejemanje verbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija je opredeljena kot način komuniciranja brez besed, ki namerno ali nenamerno dopolnjuje ali nadomešča verbalno komunikacijo. Neverbalno komunikacijo največkrat uporabljamo za izražanje čustev. Nanaša se na vse, kar se zgodi med pogovorom in ni povezano z izgovarjanjem besed ali tonov. Neverbalna komunikacija ni popolnoma ločena oblika komunikacije, povezuje se z verbalno komunikacijo (Ule, 2009).

Neverbalna komunikacija je včasih lahko močnejša od besed. Naša govorica telesa lahko izda tisto, kar v resnici mislimo ali čutimo, lahko pa govorico telesa uporabimo tudi kot pozitivno orodje, da podkrepimo izgovorjeno besedo ali da nam izgovorjene besede pomaga razumeti (Ali, 2018). Izraz obraza oziroma obrazna mimika nam že na začetku izkaže odnos oziroma interes do našega sogovornika. Ko druga oseba govori z

nami, naj bi naš izraz obraza kazal željo po tem, kar nam pripoveduje. Očesni stik oziroma gledanje so kazalci našega interesa za sogovornika in sprejemanja pomembnih sporočil z izraza obraza. Hkrati pa nam očesni stik omogoča, da ugotovimo, kdaj naj prenehamo poslušati in kdaj naj se odzovemo na sogovornikova sporočila. Gibi ali geste kažejo pozornost do osebe, s katero komuniciramo. Zlasti gibi glave lahko sogovornika spodbujajo ali ovirajo v komuniciranju. Tudi gibi rok ali ramen kažejo na odzivanje sogovornika. Zaviralni gibi so običajno prekrižane roke, sklenjeni prsti, bobnanje s prsti, zavijanje las, mašenje ušes, polaganje rok na usta in podobno. Vse to so lahko zavore v komunikaciji do sogovornika (Ramovš, 2014).

Poznavanje elementov neverbalne komunikacije in njihovo obvladovanje sta izjemnega pomena za posameznike, saj je skoraj 60 % komunikacije neverbalne (Nokuthula Sibiya, 2018). Neverbalna komunikacija se najbolj veže na govorico telesa in je sestavljena iz različnih elementov:

- stav: kako stojimo s telesom – pozicija rok, nog , glave,
- obrazna mimika: nasmehi, položaj obrvi, oči,
- očesni kontakt: ali vzpostavimo očesni kontakt ali ne ter na kakšen način (strmimo v človeka, odvrčamo pogled, gledamo od strani),
- dotik: kako se dotikamo sebe in drugih,
- fizični odziv: zardevanje, zadihanost, tresenje.

Poleg tega neverbalna komunikacija vključuje pa tudi druge elemente – izgled prostora, oblačil, urejenost osebe itd. čakalnice, ki so urejene na topel in prijeten način sporočajo pacientom, da so sprejeti in varni. Vsaka interakcija je sebi lastna in zato ne obstaja načrt kako se odzvati in nadzirati v različnih situacijah (Ali, 2018).

### 1.3 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

V procesu komuniciranja se pojavljajo motnje, ki se jim lahko izognemo ter tudi takšne, ki se jim ne moremo. Zato je pomembno, da ima posameznik spretnosti in znanja, da lahko motnje, ki se pojavljajo, učinkovito premaga (Kapur, 2018). Komunikacijska motnja je vse, kar nam preprečuje prejemanje in razumevanje sporočil, ki jih drugi uporabljajo za posredovanje svojih informacij, idej in misli. Motnje v komuniciranju se

delijo v pet skupin, na motnje na ravni odnosov, vedenja, kulture, jezika in okolja. Najpogostejši razlog za neuspešno komunikacijo je kombinacija navedenih motenj, ki izhaja iz drugačnih stališč, vrednot ter diskriminacije pri posameznikih (Usha Rani, 2016). Motnje se lahko pojavijo pri pošiljatelju sporočila (npr. izbira neustreznih, nerazumljivih besed), pri prenosu sporočila (npr. okvara medija, hrup), pri prejemniku sporočila (npr. prejemnik ne zazna sporočila) (Kapur, 2018). Uporaba strokovnega žargona prav tako lahko pripelje do motenj komunikacije. Da preprečimo komunikacijske šume, je potrebno oblikovanje skupnega jezika in protokolov (Pahor, 2014). Motnje v komunikaciji lahko povzročajo konflikte, ki pa imajo v odnosu pozitivne ali negativne posledice. Posledice motenj v komunikaciji so lahko napake pri delu, ki se odražajo v slabši kakovosti dela ali celo privedejo do nepopravljivih posledic (Volf, 2018).

V današnjem času je vir motenj v komuniciranju lahko tudi nerazumevanje zaradi jezikovne in kulturne heterogenosti prebivalstva. Percepcija bolezni, zdravja, bolečine, zdravljenja je med pripadniki različnih kultur različna in slednje predstavlja za zdravstvene delavce izziv in včasih tudi oviro. Različno razumevanje zdravja, bolezni in bolečine med pacienti različnih kultur predstavlja za zdravstvene delavce velik izziv (Bofulin, et al., 2016). Ušaj in sodelavci (2022) so z raziskavo prepoznali dve temi, ki se pojavljata v kontekstu medicinskih sester in medkulturne komunikacije - značilnosti komunikacije v zdravstveni negi in medkulturnost v zdravstveni negi. z raziskavo sta ugotovila, da medicinske sestre medkulturno komunikacijo vidijo kot pomemben dejavnik razumevanja pacientov (Ušaj, et al., 2022).

Temelj kakovostne zdravstvene nege je dobra komunikacija, ki izboljšuje njeno učinkovitost in uspešnost. Je eden izmed pogojev za zadovoljstvo zaposlenih in bolnikov. Za zagotavljanje vseh temeljnih življenjskih aktivnosti je uporaba komunikacije velikega pomena. Tako komunikacija poteka med zaposlenimi v zdravstvu s pacienti in z vsemi drugimi, ki so vključeni v proces dela (Ignac, 2012).

#### **1.4 POMEN KOMUNIKACIJE V ZDRAVSTVENI NEGI**

Dobra komunikacija med medicinsko sestro, pacientom in njegovimi bližnjimi pomembno prispeva k dobremu rezultatu zdravstvene obravnave pacienta. Zato mora medicinska sestra pacienta razumeti in z njim vzpostaviti odnos, ki je iskren, prijazen in vljuden (Kourkouta & Papathanasiou, 2014). Komunikacijski proces poteka neprestano. Tudi ko smo tiho, prenašamo sporočila, namerno ali po naključju. Medicinska sestra, ki ob vstopu pacienta v prostor stoji in je nasmejana, da pacientu drugačno sliko od medicinske sestre, ki ob vstopu pacienta ostane za mizo in pregleduje pacientovo kartoteko (Ali, 2018). V podporo razvoju učinkovite zdravstvene komunikacije v klinični praksi je bistvenega pomena poznati naravo in dejavnike učinkovite komunikacije (O'Hagan, et al., 2013).

Medicinska sestra mora poleg osnovne komunikacije dobro obvladati tudi strokovno specifično komunikacijo. Terapevtska komunikacija je proces, v katerem medicinska sestra z verbalno in neverbalno komunikacijo vpliva in pomaga bolniku, da bolje razume svoje stanje. Vsebuje strategije, ki spodbudijo bolnika izražati občutke in razmišljanje, ki temeljijo na spoštovanju in sprejemanju (Sherko, et al., 2013). Komunikacija je v tesni povezavi z odnosom, saj se med seboj prepletata. Iz tega izhaja odnosno komuniciranje, ki predstavlja socialne interakcije med partnerji in najpomembnejšo obliko komuniciranja, ki se imenuje medosebna komunikacija. Pri medosebnem komuniciranju sta vsebinsko in odnosno komuniciranje tesno povezana. Za vzdrževanje odnosov je torej nujno, da smo pri komuniciranju pozorni na to, kaj nam sporočila povedo o odnosu oziroma kaj je njihova tema (Ule, 2009). Biti moramo zelo pozorni, saj je precejšni del odnosnih sporočil neverbalnih in ta sporočila lahko hitro spregledamo (Ule, 2009). Tretja oblika komuniciranja, ki je prav tako izjemnega pomena na področju zdravstvene nege, pa je empatično komuniciranje. Empatija je sposobnost vživeti se v drugega. To pomeni, da drugega razumemo in z njim sočustvujemo. Empatija je sposobnost, da se postavimo na stališče drugega in analiziramo svet z njegove perspektive (Ule, 2010).

Zdravstvena nega se osredotoča na zdravljenje človeka kot biosocialnega in duhovnega bitja. Komunikacija je pomemben element zdravstvene nege na vseh področjih, dejavnostih in pri vseh večjih posegih, kot so preprečevanje, zdravljenje, terapija,

rehabilitacija, izobraževanje in krepitev zdravja. Poleg tega je proces zdravstvene nege kot del znanstvene metode. Izvajanje zdravstvene nege doseženo z dialogom ter uporabo specifične verbalne komunikacije. Učinkovita komunikacija zahteva razumevanje pacienta in izkušnje. Zahteva spretnosti in hkrati iskreno namero medicinske sestre, da razume stvari, vezane na pacienta (Kourkouta & Papathanasiou, 2014).

Lahko se vprašamo, od kod taka potreba po komuniciranju v procesu zdravljenja. Odgovor je v pomenu, ki ga ima komunikacija v procesu zdravstvene nege. Spodbudno komuniciranje vpliva na zdravljenje številnih težav in bolečin človeka ter prispeva k boljši in hitrejši ozdravitvi. Komunikacijske spretnosti so dodana vrednost, ki zdravstvene delavce opolnomočijo in jih naredijo bolj učinkovite. Komuniciranje je temelj za strokovnost zdravstvenega osebja in zadovoljstva pacientov pri zdravstveni obravnavi (Ule, 2010).

## **1.5 VLOGA KOMUNIKACIJE PRI ZAGOTAVLJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Tradicionalni modeli, ki se ukvarjajo z zadovoljstvom zaposlenih, se pogosto usmerjajo na posameznikova občutenja do delovnega mesta, ki ga zasedajo. Vendar tisto, kar določa zadovoljstvo na delovnem mestu, ni narava dela, temveč so pričakovanja, ki jih ima posameznik o tem delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih je izjemno pomemben organizacijski dejavnik, ki na področju zdravstvene nege potrebuje posebno pozornost (Ibrahim, et al., 2013).

Zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik, ki pomembno vpliva na kakovost opravljenega dela. Komunikacija je orodje, s katerim se zadovoljstvo ustvarja ali pa se ustvarja nezadovoljstvo (Majcenić, 2015). Pomena komunikacije za na primer reševanje sporov in nesoglasij se zaveda veliko ljudi, pogosto pa ne poznajo tehnik in načinov oblikovanja učinkovitih komunikacijskih načinov za doseganje rešitve. Delo medicinske sestre je zahtevno in naporno, zato je pomembno prepoznati komunikacijo kot način ustvarjanja dobre klime in odnosov, ker na takšen način lahko delovno okolje postane

bolj prijetno, učinkovito, kar se kaže v zadovoljstvu vseh posameznikov – zaposlenih in pacientov (Kavčič, 2017). Tudi Chitrao (2014) jasno pove, da obstaja tesna povezanost med komunikacijo in zadovoljstvom zaposlenih – dobra komunikacija vodi k višjemu zadovoljstvu pri delu. Poleg zadovoljstva komunikacija pomembno vpliva na pripadnost organizaciji, tj. ohranjanje delovne sile, produktivnost, uspešnost itd. (Patrick & Sonia, 2012; Sušanj Šlentić, 2014). Vsi ljudje smo zmožni komuniciranja. Odvisno od nas samih pa je, kako bomo to dano zmožnost razvili in uporabili. Komunikacijskih veščin se je mogoče in treba naučiti in tako si lajšamo vsakdanja življenja. Komunikacija kot orodje, ki nič ne stane, ima možnost doseči učinke na številnih področjih, med njimi je tudi zadovoljstvo na delovnem mestu. Ibrahim, et al. (2013) pišejo, da je učinkovita komunikacija umetnost ustvarjanja in deljenja idej in je tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih v zdravstveni negi. Tudi Vermeir, et al. (2018) so z raziskavo med medicinskimi sestrami želeli ugotoviti povezanost med komunikacijo in zadovoljstvom pri delu, izgorelostjo ter namenom zapustiti delovno mesto. Raziskava je pokazala, da je zadovoljstvo s komunikacijo povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu, namenom zapustiti delovno mesto in izgorelostjo (Vermeir, et al., 2018).

Namen naše raziskave je obravnavati komunikacijo v zdravstveni negi in vpliv različnih komunikacij na zadovoljstvo zaposlenih. Komunikacija v zdravstvu pomeni kompleksen odnos med različnimi ljudmi, ki izhajajo iz različnih okolij, kulture in tudi iz posameznikovih karakternih značilnosti. Potreba po komuniciranju v procesu zdravljenja je jasno prepoznana in učenje komuniciranja je zaželeno pri vsaki medicinski sestri.



## 2 EMPIRIČNI DEL

Izveden je bil pregled strokovne in znanstvene domače in tuje literature.

### 2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen naše raziskave je ugotoviti, kakšen pomen ima komunikacija v zdravstveni negi in kakšen vpliv ima komunikacija na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. S pomočjo pregleda literature bomo pojasnili najpomembnejše elemente pri komunikaciji in vrste komunikacije, ki jih morajo medicinske sestre poznati, pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege in vlogo komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih.

Glavna cilja diplomskega dela sta:

- ugotoviti pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege,
- ugotoviti vlogo komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi.

### 2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Zastavili smo si naslednji raziskovalni vprašanja:

1. Kakšen je pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege?
2. Kakšna je vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi?

### 2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

#### 2.3.1 Metode pregleda literature

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili različne podatkovne baze, kot so PubMed, CINAHL, ProQuest Dissertations & Theses Global, SpringerLink, WILEY, spletni bibliografski sistem COBISS+ in Google Scholar. Uporabili smo raziskovalni dizajn

pregleda slovenske in tuje znanstvene in strokovne literature. Omejitveni kriteriji iskanja so bili: iskanje člankov v obdobju 2011–2021, besedila v angleščini in slovenščini, dostop brez plačila do polnega besedila in izvlečka. Med ključnimi besedami smo uporabili Boolov operator »AND«. Za ključne besede smo uporabili besede oziroma besedne zveze: elementi komunikacije, vrste komunikacije, komunikacija v zdravstveni negi, komunikacija in zdravljenje, komunikacija in zadovoljstvo, komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih, elements of communication, communication models, communication in nursing, communication and healing, communication and satisfaction, communication and job satisfaction.

### 2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Dobljene rezultate iskanja smo prikazali shematsko in tabelarično v tujem in tudi slovenskem jeziku. Shematsko smo predstavili iskanje literature s pomočjo PRIZMA diagrama. V tabeli 1 so prikazane različne podatkovne baze in število dobljenih zadetkov z in brez omejitvenih kriterijev.

**Tabela 1: Rezultati pregleda literature**

Podatkovne baze	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
<b>CINAHL</b>	elements of communication	219	1
	communication models	778	0
	communication in nursing	537	0
	communication and healing	84	2
	communication and satisfaction	333	0
	communication and job satisfaction	21	0
<b>PubMed = Medline</b>	elements of communication	7.432	0
	communication models	40.500	1
	communication in nursing	10.633	0
	communication and healing	1.266	0
	communication and satisfaction	5.971	2
	communication and job satisfaction	432	2
	komunikacija v zdravstveni negi	987	0
	pomen komunikacije v zdravstveni negi	6	0
vloga komunikacije v zdravstveni negi	102	0	
<b>Wiley</b>	elements of communication	10.512	1

Podatkovne baze	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadelki za pregled v polnem besedilu
	communication models	26.504	1
	communication in nursing	5.944	1
	communication and healing	1.902	0
	communication and satisfaction	9.107	1
	communication and job satisfaction	2.103	1
COBISS	elementi komunikacije	806	0
	vrste komunikacije	928	0
	komunikacija v zdravstveni negi	1.617	1
	komunikacija in zdravljenje	2.014	0
	komunikacija in zadovoljstvo	6.029	0
	komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih	4.582	0
	pomen komunikacije v zdravstveni negi	19.083	0
	vloga komunikacije v zdravstveni negi	4.584	0
Google	elementi komunikacije	95.900	1
	vrste komunikacije	36.900	0
	komunikacija v zdravstveni negi	7.600	0
	komunikacija in zdravljenje	51.900	1
	komunikacija in zadovoljstvo	65.600	0
	komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih	7.190	0
Google Scholar	elements of communication	122.000	1
	communication models	229.000	0
	communication in nursing	64.100	2
	communication and healing	36.800	0
	communication and satisfaction	50.100	0
	communication and job satisfaction	18.600	0
	komunikacija v zdravstveni negi	1.200	0
	pomen komunikacije v zdravstveni negi	1.100	0
ProQuest	elements of communication	95.000	0
	communication models	129.000	0
	communication in nursing	34.020	0
	communication and healing	76.500	0
	communication and satisfaction	20.132	0
	communication and job satisfaction	31.300	0
<b>Skupaj izbranih zadetkov za pregled v polnem besedilu</b>			<b>19</b>

### 2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pregledana literatura, ki je bila ustrezna za obravnavano tematiko, je bila uporabljena za nadaljnjo vsebinsko analizo. Rezultate oziroma spoznanja raziskave smo predstavili s tehniko kodiranja ter oblikovanjem vsebinskih kategorij in procesom kodiranja, ki poteka v 6 korakih. Sorodne kode smo združili v posamezne kategorije in opisali specifično problematiko.

### 2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Kakovost literature smo ocenili s pomočjo hierarhije dokazov, kot sta jo opredelila Polit in Beck (2018) (Tabela 2) glede na aktualnost in vsebinsko analizo. Hierarhija dokazov vsebuje 7 nivojev. Nivo 1 vsebuje sistematične preglede randomiziranih in nerandomiziranih kliničnih raziskav, nivo 2 vsebuje posamezne randomizirane in nerandomizirane klinične raziskave, nivo 3 vsebuje sistematične preglede korelacijskih/opazovalnih raziskav, nivo 4 vsebuje posamezne korelacijske/opazovalne raziskave, nivo 5 vsebuje sistematične preglede opisnih/kvalitativnih/fizioloških raziskav, nivo 6 vsebuje posamične opisne/kvalitativne/fiziološke raziskave in nivo 7 vsebuje mnenja avtorjev/ekspertnih komisij.

**Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu**

Hierarhija dokazov (Polit & Beck, 2018)	Razvrstitev izbranih zadetkov glede na hierarhijo dokazov
Nivo 1 Sistematični pregled randomiziranih kliničnih raziskav Sistematični pregled nerandomiziranih raziskav	6
Nivo 2 Posamezne randomizirane klinične raziskave Posamezne nerandomizirane raziskave	7
Nivo 3 Sistematični pregled korelacijskih/opazovalnih raziskav	0
Nivo 4 Posamezne korelacijske/opazovalne raziskave	2
Nivo 5 Sistematični pregled opisnih/kvalitativnih/fizioloških	3

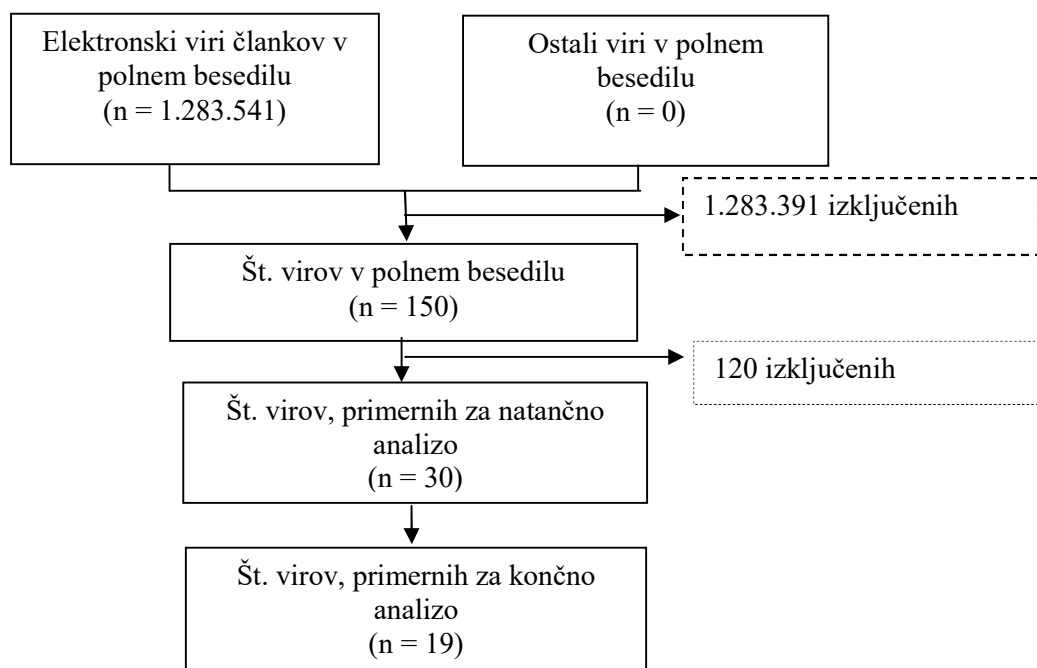
raziskav	
Nivo 6 Posamične opisne/kvalitativne/fiziološke raziskave	0
<b>Hierarhija dokazov (Polit &amp; Beck, 2018)</b>	<b>Razvrstitev izbranih zadetkov glede na hierarhijo dokazov</b>
Nivo 7 Mnenja avtorjev/ekspertnih komisij	1

Vir: Polit & Beck (2018)

## 2.4 REZULTATI

### 2.4.1 PRIZMA diagram

Slika 1 prikazuje PRIZMA diagram, ki kaže potek pridobitve končnega števila zadetkov (Welch, et al., 2012). Literaturo smo v podatkovnih bazah iskali s ključnimi besedami in časovno omejitvijo ter skupno pridobili 1.283.541 elektronskih zadetkov raziskovalnih člankov. Najprej smo izključili 1.283.391 virov, v nadaljnjo analizo smo uvrstili 150 člankov v polnem besedilu. Nato smo pregledali izvlečke in naslove zadetkov, na osnovi česar smo izključili 120 virov. V natančen pregled smo uvrstili 30 virov. Po podrobnem vsebinskem pregledu zadetkov smo v končno analizo umestili 19 zadetkov, ki so predstavljeni v tabeli 3.



**Slika 1: PRIZMA diagram**

Vir: Welch, et al. (2012)

## 2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 3 prikazuje razporeditev člankov, ki so vključeni v končni pregled, po avtorju, letu objave članka, državi, raziskovalnem dizajnu, vzorcu in ključnih spoznanjih. Pregledana literatura vključuje vsebino, ki vsebuje podatke o pomenu komunikacije v zdravstveni negi in vplivu komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih.

**Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov**

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Alzailai, et al.	2020	Kvalitativna raziskava – sistematični pregled literature	11 člankov, Savdska Arabija	Enajst raziskav se nanaša na izgorelost in zadovoljstvo pri delu ter na dejavnike, ki vplivajo na to. Ugotovitve pregleda literature so pokazale, da medicinske sestre na intenzivnih oddelkih v Savdski Arabiji trpijo za zmerno do visoko stopnjo izgorelosti in doživlja le zmerno zadovoljstvo pri delu. Raziskava je pokazala 3 kategorije dejavnikov, ki so povezani z izgorelostjo in zadovoljstvom pri delu: osebni, medosebni in zunanji dejavniki. Pregled izpostavlja pomembne ugotovitve za politiko in prakso zdravstvene nege, ki lahko informira razvoj strategij obvladovanja izgorelosti.
Bello	2017	Kvalitativna raziskava – pregled literature, analiza vsebine	12 člankov	Komunikacija je skoraj za vse naravna, nenačrtovana aktivnost, zato je tako pomembno, da ne spregledamo njene učinkovitosti. Ker je komunikacija sestavni del zdravstvene nege, bi dobre komunikacijske veščine pozitivno vplivale na kakovost izvedene zdravstvene nege. Pregled literature kaže, da uporaba učinkovitih komunikacijskih veščin v zdravstvenih ustanovah ne koristi le pacientom, ampak koristi tudi izvajalcem zdravstvenih storitev, z vidika njihovega splošnega zadovoljstva, zadovoljstva pri delu in kakovostno opravljene zdravstvene storitve.
Boissy, et al.	2016	Kvantitativna raziskava –	3.488 zdravnikov,	Ustrezna komunikacija zdravnika je ključna sestavina pacientove

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
		opazovalna raziskava	ZDA	izkušnje. Sistemska osredotočenost na odnosno-komunikacijsko usposabljanje je izboljšala rezultate zadovoljstva pacientov, empatijo zdravnika, samoučinkovitost pacientov in zmanjšala izgorelost zdravnikov.
Chien, et al.	2022	Kvalitativna raziskava – analiza diskurza	27 predstavnikov zdravstvenega osebja in študentov, Avstralija	Cilj raziskave je izboljšati osredotočenost na pacienta pri predaji službe v zdravstveni negi. Raziskava se osredotoča in obravnava komunikacijske izzive ob predaji ter organizacijske in kulturne prakse, ki oblikujejo predajo. Izjemno učinkovita sprememba v praksi predaje je dosežena s komunikacijskim usposabljanjem in osredotočenostjo na pacienta. Podpora vodstva za spodbujanje sprememb, stalno mentorstvo in krepitev novih praks ter sodelovanje z medicinskimi sestrami v celotnem procesu izvajanja zdravstvene nege je bila ključnega pomena za uspeh.
Constand, et al.	2014	Kvalitativna raziskava – sistematični pregled literature	19 člankov	Raziskava ugotavlja, kako so komunikacija, partnerstvo med pacientom in strokovnjakom ter promocija zdravja obravnavani v skrbstvenih modelih, ki so osredotočeni na pacienta. Pregled literature je pokazal, da so vsi obravnavani pristopi k oskrbi osredotočeni na pacienta, vključevali strategije za doseganje učinkovite komunikacije, partnerstva in promocije zdravja. Torej, kateri koli pristop se izbere, vsak pristop zadovolji potrebam po komunikaciji, partnerstvu in promociji zdravja. Pregled literature tudi pokaže, da je bila najpogostejše kot najpomembnejša komponenta v modelih, osredotočenih na pacienta, prepoznana komunikacija.
Dahl & Peltier	2014	Raziskava z mešanimi metodami	310 anket 28 intervjujev, Nemčija, ZDA	Zelo zadovoljni zaposleni povečujejo kakovost zagotavljanja storitev, ki vodi k zadovoljstvu uporabnikov, zvestobi uporabnikov in organizacijski uspešnosti. Osebne dejavnosti s pogostimi medosebnimi stiki, kot je na primer zdravstvena nega, imajo še posebej močno povezanost med zadovoljstvom



Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom uporabnikov/pacientov. Obstaja pa nevarnost, da nezadovoljstvo pripelje do negativnih učinkov na področju varnosti in zdravja pacientov.
Fowler, et al.	2021	Kvalitativna raziskava – sistematični pregled literature	30 člankov	Na področju zdravstvene nege sta koncepta angažiranosti in zadovoljstva pri delu močno vezana na komunikacijo vodje in vplivata na kakovost izvedene zdravstvene nege. Ključnega pomena je prepoznati pomen komunikacije vodje za medicinske sestre in nego bolnikov. Raziskava ugotavlja pozitivne zdravstvene izide pri pacientih in zadovoljstvo zaposlenih v primeru, da imajo dobre vodje, ki izkazujejo komunikacijske kompetence.
Gausvik, et al.	2015	Raziskava z mešanimi metodami	62 predstavnikov socialnozdravstvenega osebja, ZDA	Za kakovostno zdravstveno oskrbo je potrebna učinkovita, natančna in pravočasna komunikacija. Komunikacija je tudi močno povezana z zadovoljstvom zdravstvenega osebja pri delu. Razvoj načinov za izboljšanje komunikacije je ključnega pomena za povečanje kakovosti oskrbe, interdisciplinarni timi za oskrbo pa omogočajo izboljšano komunikacijo med zdravstvenimi delavci. Zadovoljstvo medicinske sestre je tudi pomemben pokazatelj ohranjanja kadrov in zaposlovanja. Dobra komunikacija je pomemben vidik povečevanja zadovoljstva. Poleg tega je izboljšana komunikacija ključna za ohranjanje varnosti v bolnišničnem okolju s kakovostno oskrbo pacientov.
Jesus & Silva	2015	Kvalitativna raziskava – pregled literature	99 člankov	Vse bolj se poudarja povezanost komunikacije med bolnikom, izvajalcem zdravstvene storitve in med izidi rehabilitacije. Prispevek predstavlja pristop, usmerjen v oblikovanje rehabilitacijske komunikacije, ki je pripeljal do razvoja novega modela intervencije, t. i. '4 Rehab Communication Elements'.
Lapornik	2017	Predstavitev vsebine – gradivo za udeležence	Komunikacija, Slovenija	Zmožnost uspešnega in učinkovitega komuniciranja ni le ena najbolj zaželenih kompetenc v poslovnem svetu, ampak odpira tudi vsa vrata v

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				osebne življenju. Predvsem pa nam pomaga, da smo veliko bolj pomirjeni s seboj in z okolico, v kateri živimo in delujemo. Ljudje se radi z nami družijo in pogovarjajo, saj se ob nas počutijo dobro, cenjeno in spoštovano tudi sami. Imajo možnost izražanja sebe in spoznavanja nas.
Li, et al.	2021	Kvantitativna raziskava – vprašalnik	1.475 diplomiranih medicinskih sester, Kitajska	Izvajanje zdravstvene nege je povezano z velikimi pritiski, medicinske sestre pa so pogosto preobremenjene. Zato je ustrezno upravljanje s čustvi bistveno za izboljšanje dobrega počutja medicinskih sester pri delu in spodbujanje boljšega sodelovanja v zdravstveni negi. Priporočljivo je, da vodje bolnišnic sprejmejo ukrepe za izboljšanje čustvene inteligence medicinskih sester in izvajajo strokovno psihološko usposabljanje za izboljšanje empatije in komunikacijskega zadovoljstva medicinskih sester. S tem se izboljša njihovo počutje na delovnem mestu.
MacLean, et al.	2017	Kvalitativna raziskava – sistematični pregled literature	19 člankov	Od diplomiranih medicinskih sester se pričakuje, da bodo učinkovito komunicirale s pacienti. Da bi izboljšali te spretnosti, se izobraževalni programi tako v bolnišnicah kot v terciarnih okoljih vedno bolj obračajo na simulacijske načine usposabljanja »dodiplomskih« in diplomiranih medicinskih sester. Dokazi, predstavljeni v 19 člankih, kažejo, da je uporaba simulacijskih pacientov za poučevanje komunikacijskih veščin med medicinsko sestro in pacientom usmerjena v zahtevnejše klinične interakcije. Priporoča se razširitev uporabe simulacijskih pacientov za povečanje komunikacijskih veščin medicinskih sester in zmožnosti sodelovanja s pacienti v širšem obsegu kliničnih kontekstov.
Özer, et al.	2017	Kvantitativna raziskava – vprašalnik	175 medicinskih sester, Turčija	Raziskava govori o medicinskih sestrah in njihovi percepciji delovnega okolja in namenu prekiniti delovno razmerje ter kako je ta percepcija povezana z zadovoljstvom s komunikacijo. Rezultati kažejo, da percepcija delovnega okolja in

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				zadovoljstvo s komunikacijo pomembno razlagata namen zapustiti delovno mesto.
Pongton & Suntrayuth	2019	Kvantitativna raziskava – vprašalnik	400 zaposlenih na fakulteti, Tajska	Raziskava raziskuje odnose in medsebojne vplive med zadovoljstvom s komunikacijo, zavzetostjo zaposlenih, zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo v visokošolskih ustanovah. Rezultati kažejo, da zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in zaposlene motivira; zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih in na kakovost opravljenega dela; zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na delovno uspešnost. Ni pa dokazov, ki bi podpirali povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo in delovno uspešnostjo.
Popa-Velea & Purcerea	2014	Kvalitativna raziskava – sistematični pregled literature	15 člankov	Komunikacija je področje, ki pritegne veliko pozornosti v kontekstu izboljšanja učinkovitosti terapevtskih aktivnosti, kar posledično vodi k boljši kakovosti zdravstvene oskrbe. Rezultati pregleda literature nanizajo številne komunikacijske težave, o katerih se pogosto poroča v literaturi, kot so pomanjkanje komunikacijskih veščin izvajalcev zdravstvenih storitev, komunikacijske ovire, ki jih prinaša bolezen sama, ali več spremenljivk, ki se nanašajo na pacienta, vključno s posebnimi demografskimi in psihološkimi konteksti. Integracija komunikacijskega usposabljanja v bio-psiho-socialni model oskrbe in spremljanje parametrov, kot sta spoštovanje in kakovost življenja kot orodji, ki odražata tudi dobro terapevtsko komunikacijo, sta lahko dragocena prihodnja pristopa za doseganje boljših rezultatov terapevtskih aktivnosti.
Ricci, et al.	2022	Kvalitativna raziskava – intervju	28 izvajalcev zdravstvene nege, Kanada	Prilagoditev terapevtske vzgoje je sestavljena iz prilagajanja intervencije potrebam pacientov s pričakovanjem, da bo ta individualizacija izboljšala rezultate intervencije. Komunikacija pa je osnova vsakega procesa

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				individualizacije. Iz naše tematske analize podatkov je predlagan model za prilagajanje izobraževalnih intervencij pacientov, ki temelji na komunikacijskem okviru.
Spevan, et al.	2020	Kvantitativna raziskava – vprašalnik	475 medicinskih sester, Hrvaška, Slovenija, Srbija	Namen raziskave je bil ugotoviti odnos medicinskih sester do zadovoljstva pri delu in opisati spremenljivke, ki vplivajo na njihovo delo. Raziskava ugotavlja, da bi morale medicinske sestre izboljšati komunikacijo in medosebne odnose, da bodo na delovnem mestu bolj zadovoljne. Vsaka institucija ima kazalnike kakovosti, zato je zelo pomembno, da se nenehno izvajajo raziskave zadovoljstva zaposlenih, saj so te koristne za povečanje kakovosti zaposlenih, kakovosti aktivnosti pri pacientih in zdravstvene oskrbe.
Świątoniowska-Lonc, et al.	2020	Kvantitativna raziskava – opazovalna raziskava	250 pacientov	Raziskave kažejo, da komunikacija med zdravnikom in pacientom ter pacientovo zadovoljstvo s terapevtskim odnosom lahko vplivata na potek in rezultate procesa zdravljenja. Ta raziskava ugotavlja, da zadovoljstvo s komunikacijo med zdravnikom in pacientom s hipertenzijo pomembno vpliva na pacientovo skrb za zdravje in upoštevanje navodil zdravnika. Bolj kot je pacient zadovoljen s komunikacijo, boljša sta njegovo upoštevanje navodil in lastna skrb za zdravje.
Štih & Ferjan	2014	Kvantitativna raziskava – vprašalnik	142 zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu (nivo klinike), Slovenija	Delovno okolje in medsebojni odnosi na delovnem mestu vplivajo na zdravje zaposlenih. Raziskava je pokazala, da komunikacija na delovnem mestu pomembno in statistično značilno vpliva na zdravje zaposlenih v zdravstvenem zavodu. Ta podatek prispeva k razvoju nadaljnjih raziskav na področju komunikacije zaposlenih na delovnem mestu v zdravstvu ter na področju vpliva komunikacije na zdravje zaposlenih.

Med pregledom literature je bilo identificiranih 24 kod. Ko smo kode identificirali, smo jih združili v dve vsebinski kategoriji: Pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene

nege in Vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi. Kode in kategorije so prikazane v Tabeli 4.

**Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah**

Kategorija	Kode	Avtorji
Pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege	Višja kakovost zdravstvene storitve, zadovoljstvo pacientov, empatija izvajalcev zdravstvene nege, samoučinkovitost pacientov, manjša izgorelost medicinskih sester, dobra predaja službe, najpomembnejša komponenta modelov zdravstvene nege, osredotočenih na pacienta, varnost v bolnišničnem okolju, zadovoljstvo medicinskih sester in pacientov, izidi zdravstvene obravnave, študenti in simulacija komunikacije, študenti in klinično okolje, poučevanje pacientov  N = 13	Bello, 2017; Boissy, et al., 2016; Chien, et al., 2022; Constand, et al., 2014; Gausvik, et al., 2015; Jesus & Silva, 2015; Macleane, et al., 2017; Popa – Velea & Purcerea, 2014; Ricci, et al., 2022.
Vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi	Izgorelost, zadovoljstvo s komunikacijo, zadovoljstvo zaposlenih, varnost in kakovost, komunikacijske kompetence, vodstvo, upravljanje s čustvi, zadovoljstvo pri delu, večja kakovost kadra in oskrbe pacientov, zdravje zaposlenih, upoštevanje navodil stroke pri pacientih  N = 11	Alzailai, et al., 2020; Bello, 2017; Dahl & Peltier, 2014; Fowler, et al., 2021; Lapornik, 2017; Li, et al., 2021; Özer, et al., 2017; Pongton & Suntrayuth, 2019; Spevan, et al., 2020; Świątoniowska-Lonc, et al., 2020; Štih & Ferjan, 2014.

## 2.5 RAZPRAVA

Komunikacija v zdravstveni negi je vezana na relacijo med izvajalci zdravstvene nege ter na relacijo med izvajalci zdravstvene nege in pacienti. Skupni imenovalec relacij je kakovost zdravstvenih storitev, ki je višja, kadar obstaja dobra komunikacija (Gausvik, et al., 2015). Dobre medosebne odnose zaznamuje sposobnost medicinskih sester, da vprašanja postavljajo na prijazen način, informacije podajajo razumljivo ter ustvarjajo občutek zaupanja. Še posebej je to pomembno v multikulturnih okoljih, kjer imajo posamezniki različna kulturna ozadja, izkušnje in pričakovanja (Kourkouta & Papathanasiou, 2014). Raziskava Popa-Velea & Purcerea (2014) sicer obravnava

komunikacijske relacije med zdravniki in pacienti, vendar avtorja prihajata do ugotovitev, ki so pomembne za odnose med vsemi zdravstvenimi delavci. Kadar pride do težav v komunikaciji med zdravniki in pacienti, so težave drugače razumljene pri enih in drugih. Pomembno je, da so zdravstveni delavci pozorni na oba vidika, da lahko izboljšajo komunikacijo in njen učinek (Popa-Velea & Purcerea, 2014).

V naši raziskavi se je izkazala pomembnost komunikacije na več področjih. Ustrezna komunikacija izvajalcev zdravstvene nege ima za rezultat višjo kakovost zdravstvene storitve, večje zadovoljstvo pacientov, omogoča vzpostavitev empatičnega odnosa izvajalcev zdravstvene nege do pacientov, samoučinkovitost pacientov se poveča, zmanjša se izgorelost medicinskih sester in poveča se varnost v bolnišničnem okolju (Gausvik, et al., 2015; Boissy, et al., 2016; Bello, 2017; Alzailai, et al., 2020). O'Hagan, et al. (2013) ugotavljajo, da se z vidika komunikacije med medicinskimi sestrami in pacienti pojavljajo 4 pomembne teme: pristop do in oskrba pacientov, odnos do pacientov, uporabljene interakcijske tehnike in splošne komunikacijske veščine. To so avtorji raziskave ugotovili iz odgovorov akademikov in kliničnih strokovnjakov. Na osnovi ugotovitev trdijo, da ima kakovost komunikacije in interakcij med medicinskimi sestrami in pacienti izjemen pomen na izide zdravljenja (O'Hagan, et al., 2013).

Poleg že navedenega je naš pregled literature pokazal pomen komunikacije pri izvajanju zdravstvene nege na še drugih področjih. Dobra komunikacija omogoča dobro predajo službe v zdravstveni negi, je najpomembnejša komponenta modelov zdravstvene nege, osredotočenih na pacienta, omogoča graditi zadovoljstvo medicinskih sester in pacientov. Priznavanje pomena komunikaciji pri izvajanju zdravstvene nege se pokaže tudi pri težnjah po vzpostavljanju komunikacijskih simulatorjev za študente ter pri prizadevanjih poučevati paciente o ustrezni komunikaciji (Constand, et al., 2014; MacLean, et al., 2017; Chien, et al.; Ricci, et al., 2022). Avtorji Gutiérrez-Puertas, et al. (2020) so izvedli sistematični pregled raziskav, ki so obravnavale, kako študenti zdravstvene nege razvijajo komunikacijske spretnosti v odnosu do pacientov. Sistematični pregled je pokazal, da je razvoj intervencij za izboljšanje komunikacijskih veščin študentov zdravstvene nege s pacienti temeljnega pomena. Večina raziskav,

vključenih v pregled, je za izobraževanje študentov uporabila različna simulacijska okolja in orodja, ne le predavanja. Poleg tega sistematični pregled raziskav pokaže tudi, da je sposobnost medicinskih sester za dobro komunikacijo temelj za razvoj terapevtskega odnosa do pacienta. Terapevtski odnos pa je nujno potreben za zagotavljanje zadovoljstva pacientov, zmanjševanja napak pri obravnavi in izboljševanje kakovosti zdravstvene nege (Gutiérrez-Puertas, et al., 2020). Pacienti pozitivno ocenjujejo strokovnjake, ki dobro poslušajo, so sposobni globljih pogovorov ter predajajo informacije in komunicirajo na empatičen način (National Institute for Health and Care Excellence (NICE), 2016).

Žal se še vedno izkaže, da medicinskim sestram primanjkuje komunikacijskih veščin. Pomanjkanje se veže na nezadostno usposabljanje medicinskih sester in podcenjevanje pomena ustrezne komunikacije (Hsu, et al., 2015). Dobra komunikacija igra pomembno vlogo pri učinkovitem delovanju vsake organizacije. Zato imajo medicinske sestre nalogo, da se nenehno poskušajo izboljševati v komunikacijskih veščinah, saj je slaba komunikacija lahko nevarna in neučinkovita (Nokuthula Sibiyi, 2018).

Ker komunikacija predstavlja pomemben element za zagotavljanje kakovostne in varne zdravstvene oskrbe pacientov, je potrebno da že komunikacija študentov na kliničnem usposabljanju poteka strokovno in profesionalno (Piber, 2017). V tem kontekstu Piber (2017) ugotavlja, da študenti poznajo pomen in vlogo komunikacije, pri svojem delu uporabljajo verbalno in neverbalno komunikacijo ter imajo do pacientov ustrezen odnos – so prijazni, spoštljivi in razumevajoči. Na tak način lahko govorimo o individualizirani in holistični obravnavi na področju zdravstvene nege.

Poleg nevarnosti in neučinkovitosti slabe komunikacije smo z našo raziskavo ugotovili, da ima komunikacija pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi. Zato bi morale medicinske sestre razviti interes za izboljšanje komunikacije in medosebnih odnosov, da bi izboljšale zadovoljstvo pri delu. Vsaka institucija ima tudi kazalnike kakovosti in pomembno je, da se kontinuirano spremlja zadovoljstvo zaposlenih, saj je večje zadovoljstvo dobro za zaposlene, paciente in

kakovost zdravstvene nege (Spevan, et al., 2020). Pongton in Suntrayuth (2019) sta raziskovala zadovoljstvo s komunikacijo, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih ter kakovost opravljenega dela pri 400 zaposlenih na fakulteti. Ugotovila sta, da ima zadovoljstvo s komunikacijo pozitiven učinek na zadovoljstvo zaposlenih in na zavzetost zaposlenih za opravljanje dela. Poleg tega je raziskava pokazala tudi, da ima zadovoljstvo zaposlenih pozitiven učinek na zavzetost pri delu ter na kakovost opravljanja dela ter da ima zavzetost zaposlenih pozitiven učinek na kakovost opravljanja dela (Pongton & Suntrayuth, 2019). Podobne ugotovitve navajajo tudi Ibrahim, et al. (2013). Avtorji ugotavljajo, da ima komunikacija neposreden učinek na zadovoljstvo medicinskih sester, zadovoljstvo medicinskih sester na delovnem mestu pa je tesno povezano s kakovostjo izvajanja zdravstvene nege ter z namenom opustitve poklica. Poudarjajo, da je pomembno spremljati odnos med komunikacijo in zadovoljstvom zaposlenih in na tak način prispevati k delovanju organizacije (Ibrahim, et al., 2013).

Z našo raziskavo smo ugotovili, da se vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi kaže skozi različne kazalnike: izgorelost, zadovoljstvo s komunikacijo in zadovoljstvo zaposlenih, varnost in kakovost v zdravstveni negi, komunikacijske kompetence, vodstvo in percepcija pomena komunikacije, upravljanje s čustvi, večja kakovost oskrbe pacientov in tudi skozi zdravje zaposlenih (Dahl & Peltier, 2014; Štih & Ferja, 2014; Bello, 2017; Lapornik, 2017; Özer, et al., 2017; Pongton & Suntrayuth, 2019; Alzailai, et al., 2020; Spevan, et al., 2020; Świątoniowska-Lonc, et al., 2020; Fowler, et al., 2021; Li, et al., 2021).

Raziskava avtorjev Štih in Ferjan (2014) je pokazala, da komunikacija na delovnem mestu pomembno in statistično značilno vpliva na zdravje zaposlenih v zdravstvenem zavodu. Podobno povezanost med komunikacijo in zdravjem dokazujejo tudi z ugotovitvijo, da je ustrezno upravljanje s čustvi bistveno za izboljšanje dobrega počutja medicinskih sester pri delu in spodbujanje boljšega sodelovanja v zdravstveni negi. Ukrepi za izboljšanje komunikacije in posledično čustvene inteligence medicinskih sester so priporočljivi v vsaki zdravstveni organizaciji. S tem se lahko izboljša počutje



na delovnem mestu (Li, et al., 2021). V sodobnem času pomanjkanja medicinskih sester in velikega deleža zapuščanja delovnih mest v zdravstveni negi pa sta zdravje in zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. To se lahko izboljša z vlaganjem sredstev in pozornosti v komunikacijo (Vermeir, et al., 2017). Na voljo so tudi konceptualni okviri za modeliranje znanja o domeni kako in kateri komunikacijski vidiki lahko izboljšajo končne rezultate zdravstvene obravnave. Žal se obstoječa teorija še premalo pogosto vpeljuje v prakso. Zato je pomembno govoriti o pomenu komunikacije v zdravstveni negi. Pomembno je govoriti kako lahko komunikacija vpliva na rehabilitacijo in specifične rezultate (spremenljivke, mehanizmi...) ter kateri komunikacijski elementi najboljše podpirajo rezultate rehabilitacije (Jesus & Silva, 2016).

Komunikacijo lahko definiramo kot prenos in ustvarjanje sporočila. Celoten proces poteka v kontekstu sestavljenem iz fizičnega prostora, kulturnih in družbenih vrednot ter psiholoških pogojev. Kot taka komunikacija pomaga pri izvedbi natančnega, doslednega in lažjega izvajanja zdravstvene nege, ki na tak način zagotavlja oboje - zadovoljstvo pacienta in zagotavljanje zdravja. Ko zdravstveni delavci nimajo komunikacijskih spretnosti, se srečujejo s težavami (Kourkouta & Papatthasiou, 2014). Vloga komunikacije pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi je torej izjemnega pomena. Organizacije bi morale poskrbeti za interne izobraževalne programe na temo izpopolnjevanja komunikacijskih spretnosti zaposlenih (Tabiee, et al., 2018). Doseganje ravnotežja med zahtevami in razpoložljivimi sredstvi je namreč ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih in varnost pacientov (Vermeir, et al., 2017).

### 2.5.1 Omejitve raziskave

Diplomsko delo je temeljilo na pregledu znanstvenih in strokovnih prispevkov na področju pomena komunikacije za zdravstveno nego ter vpliva komunikacije za zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. Pri iskanju literature smo naleteli na res veliko število zadetkov, ki so se dotikali komunikacije z različnih vidikov. Kljub uporabi ključnih besed smo morali izmed zadetkov pazljivo izbirati prispevke, ki so bili

vezani na našo raziskavo. Večina izbranih prispevkov je bila v angleškem jeziku, saj nam ni uspelo najti novejših raziskav slovenskih avtorjev.

### 2.5.2 Prispevek za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Menimo, da smo s pregledom literature predstavili nabor pomembnih informacij za vse izvajalce zdravstvene nege. Področje komunikacije je široko, naša raziskava pa na enem mestu nudi temeljne informacije o pomenu komunikacije in njenem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih. Izvajalci zdravstvene nege lahko v našem diplomskem delu dobijo pregled področja in tudi seznam literature, v kateri so jim na voljo podrobnejše razlage. Diplomsko delo prispeva k praksi tudi z ozaveščanjem pomena komunikacije za vsakdanje delo v zdravstveni negi. Seveda pa se na raziskovanem področju v slovenskem prostoru odpira še veliko priložnosti za raziskovanje. Predlagamo, da se raziskave v Sloveniji usmerijo na pridobivanje podatkov o percepciji medicinskih sester o pomenu in vplivu komunikacije ter v pridobivanje podatkov o načrtovanju ustreznih izobraževalnih metod in orodij za izgradnjo komunikacijskih spretnosti.

### 3 ZAKLJUČEK

Uvajanje učinkovite komunikacije v zdravstveno nego je zahtevno in izziv, predvsem zaradi narave dela. Poleg tega je koncept komunikacije kompleksen, za obvladovanje temeljnih elementov pa sta potrebna izobraževanje in pripravljenost na prenašanje znanja v prakso. Medicinske sestre so kot eden najbolj obremenjenih poklicev postavljene pred izziv, kako v svoje delo vključiti tudi ustrezno komunikacijo. Namreč, z raziskavo smo ugotovili, da dobra komunikacija vpliva na izvajanje zdravstvene nege in zdravstvene izide. Zato je čas, ki ga medicinske sestre posvetijo izpopolnjevanju lastne komunikacije, dobro vložen in pomeni dolgoročno lajšanje dela.

Dobra komunikacija v zdravstveni negi pomeni, da zaposleni vstopajo v vsako interakcijo s pacienti z namenom, da razumejo pacientove skrbi, izkušnje in percepcije. Za prepoznavanje vsega navedenega so potrebne komunikacijske veščine, ki vključujejo poznavanje verbalne in neverbalne komunikacije, poslušanje in vodenje pacienta v postavljenem komunikacijskem okviru. Skozi našo raziskavo vidimo, da mora medicinska sestra poznati številne profesionalne specifikke, poleg tega pa mora medicinska sestra obvladovati tudi temeljne komunikacijske veščine v odnosu do pacienta, drugih medicinskih sester oziroma izvajalcev zdravstvene nege, zdravnikov, svojcev. Poklic je zahteven in komunikacija in delovno okolje vplivata na to, ali medicinske sestre odhajajo iz delovišč ali ne. Na tem mestu je smiselno nasloviti management zdravstvenih institucij, ki bi moral prepoznati pomen ustrezne komunikacije tudi z vidika zadržanja delovne sile.

Med raziskavo smo spoznali veliko nasvetov, usmeritev, priporočil itn., za katere je težko verjeti, da se lahko implementirajo v vsakdanji praksi. Vendar je dobro vodstvo zmožno te informacije prilagoditi lastni instituciji in komunikacijo uporabiti kot sredstvo zagotavljanja dobrega delovnega okolja.

Po končani raziskavi lahko trdimo, da je komunikacija orodje, s katerim si vsak od nas lahko vsakdanje življenje naredi bolj prijetno. S komunikacijo na različne načine

izboljšujemo lastno zdravje in zdravje drugih. Komuniciranje potrebujemo zato, da živimo, besede, čustva, prepričanja itn. so naš notranji vir moči ali nemoči, za nas same in za tiste, ki nas obdajajo. Vsi, ki smo del sistema zdravstvene nege, imamo nalogo spodbujati razvoj komunikacijskih veščin pri sebi in sodelavcih.

## 4 LITERATURA

Ali, M., 2018. Communication skills 3: Non-verbal communication. *Nursing Times*, 114(2), pp. 41-42.

Alzailai, N., Barriball, L. & Xyrichis, A., 2020. Burnout and job satisfaction among critical care nurses in Saudi Arabia and their contributing factors: A scoping review. *Nursing open*, 8(5), pp. 2331-2344.

Bello, O., 2017. *Effective Communication in Nursing Practice: A literature review: doktorska disertacija*. Helsinki: Arcada.

Bofulin, M., Farkaš Lainščak, J., Gosenca, K., Jelenc, A., Keršič Svetel, M., Lipovec Čebren, U. & Škraban, J., 2016. Vloga kulturnih kompetenc pri komunikaciji med zdravstvenimi delavci in uporabniki. In: U. Lipovec Čebren, ed. *Kulturne kompetence in zdravstvena oskrba*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje, pp. 197-214.

Boissy, A., Windover, A.K., Bokar, D., Karafa, M., Neuendorf, K., Frankel, R.M., Merlino, J. & Rothberg, M.B., 2016. Communication Skills Training for Physicians Improves Patient Satisfaction. *Journal of General Internal Medicine*, 31(7), pp. 755-761.

Chien, L.J., Slade, D., Dahm, M.R., Brady, B., Roberts, E., Goncharov, L., Taylor, J., Eggins, S. & Thornton, A., 2022. Improving patient-centred care through a tailored intervention addressing nursing clinical handover communication in its organizational and cultural context. *Journal of Advanced Nursing*, 78, pp. 1413-1430.

Chitrao, P., 2014. Internal communication satisfaction as an employee motivation tool in the retail sector in Pune. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 10(3), pp. 1541-1552.

Constand, M.K., MacDermid, J.C., Dal Bello-Haas, V. & Law, M., 2014. Scoping review of patient-centered care approaches in healthcare. *BMC Health Services Research*, 14(271), pp. 1-9.

Dahl, A.J. & Peltier, J.W., 2014. Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: cross-cultural scale validation in context of U.S. and German nurses. *The Journal of Consumer Satisfaction*, 27, pp. 43-57.

Ekman, E. & Halperen, J., 2015. Professional Distress and Meaning in Health Care: Why Professional Empathy Can Help. *Social Work in Health Care*, 54(7), pp. 633-650.

Fowler, K.R., Robbins, L.K. & Lucero, A., 2021. Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of nursing management*, 29(6), pp. 1486-1495.

Gausvik, C., Lautar, A., Miller, L., Pallerla, H. & Schlaudecker, J., 2015. Structured nursing communication on interdisciplinary acute care teams improves perceptions of safety, efficiency, understanding of care plan and teamwork as well as job satisfaction. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 8, pp. 33-37.

Grintal, B., 2012. *Znam komunicirati na delovnem mestu: izobraževalni program*. Ljubljana: Cene Štupar.

Gutiérrez-Puertas, L., Márquez-Hernández, V.V., Gutiérrez-Puertas, V., Granados-Gómez, G. & Aguilera-Manrique, G., 2020. Educational Interventions for Nursing Students to Develop Communication Skills with Patients: A Systematic Review. *Internationa Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), p. 2241.

Hsu, L.L., Chang, W.H. & Hsieh, S.I., 2015. The effects of scenario-based simulation course training on nurses' communication competence and self-efficacy: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Professional Nursing*, 31, pp. 37-49.

Ibrahim, M.M., El-Khedr, S.M & Nosek, L.J., 2013. Effective Communication and Job Satisfaction among Staff Nurses Working in Pediatric Intensive Care Units. *Life science journal*, 10(1), pp. 2661-2669.

Ignac, B., 2012. *Negovalni tim in komunikacija v zdravstveni negi: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Jerant, K., 2011. *Vloga notranjega trženja v podjetju: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Jesus, T.S. & Silva, I.L., 2016. Toward an evidence-based patient-provider communication in rehabilitation: linking communication elements to better rehabilitation outcomes. *Clinical Rehabilitation*, 30(4), pp. 315-328.

Kavčič, M., 2017. *Interno komuniciranje in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in delovno uspešnost v izbrani organizaciji: diplomsko delo*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta.

Kourkouta, L. & Papathanasiou, I.V., 2014. Communication in Nursing Practice. *Materia Sociomedica*, 26(1), pp. 65-67.

Lapornik, K., 2017. *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha: gradivo za udeležence*. Trbovlje: ZIS Slovenije.

Li, X., Chang, H., Zhang, Q., Yang, J., Liu, R. & Song, Y., 2021. Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese clinical nurses: multiple mediating effects of empathy and communication satisfaction. *BMC Nursing*, 20(144), pp. 1-10.

MacLean, S., Kelly, M., Geddes, F. & Della, P., 2017. Use of simulated patients to develop communication skills in nursing education: An integrative review. *Nurse Education Today*, 48, pp. 90-98.

Majcenić, A., 2015. *Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Bohor d.o.o.: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A.N., 2011. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

Mušić, A., 2012. Medicinske sestre in povezanost splošnega zadovoljstva na delavnem mestu s komuniciranjem v timu z zdravnikom in vodstvom. In: *Odzivi na gospodarsko krizo? Inovativnost, podjetništvo, trajnostni razvoj? Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 29.–31. marec 2012, Koper - Celje - Škofja Loka*. Koper: Fakulteta za management, pp. 31-37.

NICE – National Institute for Health and Care Excellence, 2016. *End of Life Care for Infants, Children and Young People with Life-Limiting Conditions: Planning and Management* [online]. Available at: <https://www.nice.org.uk/guidance/ng61/> [Accessed 15 May 2022].

Nokuthula Sibiyi, M., 2018. *Effective Communication in Nursing*. In: Nursing, ed. Nilgun Ulutasdemir. [online] Available at: <https://www.intechopen.com/chapters/59779> [Accessed 15 May 2022].

O'Hagan, S., Manias, E., Elder, C., Pill, J., Woodward-Kron, R., McNamara, T., Webb, G. & Mccoll, G., 2014. What counts as effective communication in nursing? Evidence from nurse educators' and clinicians' feedback on nurse interactions with simulated patients. *Journal of Advanced Nursing*, 70(6), pp. 1344-1356.



Özer, Ö., Şantaş, F., Şantaş, G. & Say Şahin, D., 2017. Impact of nurses' perceptions of work environment and communication satisfaction on their intention to quit. *International journal of nursing practice*, 23(6), pp. 1-8.

Pahor, M., 2014. *Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih*. Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.

Patrick, H.A. & Sonia, J., 2012. Job Satisfaction and Affective Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(1), pp. 23-36.

Pekas, T., 2019. *Neverbalna komunikacija: Završni rad*. Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.

Piber, Š., 2017. *Mnenje študentov zdravstvene nege o pomenu komunikacije za delo s pacienti: diplomsko delo*. Jesenice: Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin.

Pongton, P. & Suntrayuth, S., 2019. Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), pp. 90-110.

Popa-Velea, O. & Purcărea, V.L., 2014. Issues of therapeutic communication relevant for improving quality of care. *Journal of Medicine and Life*, 7(4), pp. 39-45.

Praprotnik, T., 2014. Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, 16(2), pp. 69-100.

Ramovš, K., 2014. Z učinkovito komunikacijo do boljših medosebnih odnosov. In: *Medsebojni odnosi v zdravstveni negi, 6. dnevi Marije Tomšič*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto, pp. 50-55.

Ricci, L., Villegente, J., Loyal, D., Ayav, C., Kivits, J. & Rat, A.C., 2022. Tailored patient therapeutic educational interventions: A patient-centred communication model. *Health Expectations*, 25, pp. 276-289.

Sherko, E., Sotiri, E. & Lika, E., 2013. Therapeutic communication. *JHR European journal of bioethics*, 7(4), pp. 457-466.

Spevan, M., Kvas, A. & Bošković, S., 2021. Job satisfaction of nurses in croatia, slovenia and serbia: a crosssectional study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 11(4), pp. 154-162.

Sušanj Šulentić, T., 2014. Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Market: review for marketing theory and practice*, 26, pp. 59-76.

Świątoniowska-Lonc, N., Polański, J., Tański, W. & Jankowska-Polańska, B., 2020. Impact of satisfaction with physician–patient communication on self-care and adherence in patients with hypertension:cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), pp. 1-9.

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.

Tabiee, S., Abolfaz, S., Vagharseyyedin, S.A., Izadpanah, A., Oudi, D. & Nasirizad, M., 2018. The Relationship of Communication Skills with Job Satisfaction Among Hospital Nursing Staff. *Modern care journal*, 15(3), p. e81590.

Ule, M., 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

Ule, M., 2010. Pomen empatije in dobre komunikacije z zdravstvenim osebjem za zdravje bolnika. In: B. Skela Savič, S. Hvalič Touzery & B. M. Kaučič, eds. *Kako izboljšati odnos zdravstvenih delavcev v kliničnem okolju in študentov zdravstvene nege do gerontologije ter dvigniti strokovni ugled do dela s starejšimi: interaktivna konferenca z učnimi delavnicami, Jesenice, 9. in 10. september, 2010: zbornik prispevkov z recenzijo*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, pp. 17-23.

Usha Rani, K., 2016. Communication barriers. *Journal of English language and literature*, 3(2), pp. 74-76.

Ušaj, S., Medvešček, K., Černe, T. K., Ličen, S. & Prosen, M., 2022. Pomembnost medkulturne komunikacije v zdravstveni negi. *Revija za univerzalno odličnost*, 11(2), pp. 124-139.

Vermeir, P., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Deveugele, M., Peleman, R., Verhaeghe, R., Cambré, B. & Vogelaers, D., 2017. Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendations. *SAGE Open*, 7(2), <https://doi.org/10.1177/2158244017711486>.

Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R. & Vogelaers, D., 2018. Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & critical care nursing*, 48, pp. 21-27.

Volf, S., 2018. Vpliv komunikacije z vidika uspešnosti delovanja tima v organizaciji. In: B. Nose & T. Radovan, eds. *Zdravstvena nega v luči globalnih izzivov: zbornik prispevkov 10. dnevi Marije Tomšič, Dolenjske Toplice, 18. in 19. januar 2018*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto, pp. 155-158.

Žagar, I., 2012. *Vloga osebnega bančnika v obvladovanju osebnih financ: diplomsko delo*. Ptuj: GEA College, Center višjih šol.

