

Menedžment kot ključni dejavnik kakovostnih storitev v zdravstvu

DOI <https://doi.org/10.55707/jhs.v12i1.179>

Pregledni znanstveni članek

UDK 005:614.2:005.336.3+374

KLJUČNE BESEDE: menedžment, vodenje, kakovostna obravnava, izobraževanje

POVZETEK – V zadnjih desetletjih so zdravstveni sistemi po vsem svetu doživeli pomembne spremembe, ki jih pogojujejo dejavniki, kot so globalizacija, staranje prebivalstva, fluktuacija kadra, podnebne spremembe ter spreminjajoče se vrednote in pričakovanja družbe do zdravja. Namen raziskave je bil s pregledom znanstvene literature preučiti povezavo med menedžmentom in kakovostjo obravnave pacientov v mednarodnem okolju. Za pridobitev relevantnih podatkov smo izvedli temeljit pregled literature z naslednjimi vključitvenimi kriteriji: časovna omejitev na zadnjih pet let, prost dostop do celotnih besedil in vsebinska ustreznost glede na raziskovalni cilj. Po selekciji in analizi virov je bilo v končno analizo vključenih 18 znanstvenih člankov. Rezultati vsebinske analize potrjujejo ključno vlogo menedžmenta pri zagotavljanju kakovostne zdravstvene obravnave na vseh ravneh zdravstvenega varstva. Ugotovitve poudarjajo pomen strateškega razvoja vseh zdravstvenih poklicev in nujnost aktivne podpore menedžmenta v javnih zdravstvenih zavodih. Okrepljena vloga menedžmenta lahko pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti obravnave pacientov, povečanju zadovoljstva zaposlenih ter k višji ravni zadovoljstva uporabnikov zdravstvenih storitev. Na podlagi ugotovitev priporočamo okrepljeno vlaganje v razvoj vodstvenih kompetenc zaposlenih v javnem zdravstvenem sektorju.

Review article

UDC 005:614.2:005.336.3+374

KEYWORDS: management, leadership, quality treatment, education

ABSTRACT – In recent decades, healthcare systems around the world have experienced significant changes, driven by factors such as globalisation, ageing populations, staff turnover, climate change, and changing societal values and expectations of health. The aim of the research was to examine the link between management and the quality of patient care in an international environment through a systematic review of the scientific literature. To obtain relevant data, we conducted a thorough literature review with the following inclusion criteria: time limit of the last five years, free access to full texts and content relevance to the research objective. After the selection and analysis of sources, 18 scientific articles were included in the final analysis. The results of the content analysis confirm the key role of management in ensuring quality healthcare at all levels of healthcare. The findings highlight the importance of strategic development of all healthcare professions and the necessity of active support from management in public healthcare institutions. A strengthened role of management can significantly contribute to improving the quality of patient care, increasing employee satisfaction and a higher level of satisfaction among healthcare users. Based on the findings, we recommend increased investment in the development of management competencies of employees in the public healthcare sector.

1 Uvod

Zdravstveno varstvo je kompleksen in obsežen družbeni sistem, v katerem sodelujejo strokovnjaki različnih poklicev na vseh ravneh zdravstvene dejavnosti – primarni, sekundarni in terciarni. Osrednji cilj tega sistema je zagotavljanje blaginje pacienta ter kakovostne in dostopne zdravstvene oskrbe (Desta idr., 2020, str. 252; Mackfallen

Prejeto/Received: 28. 1. 2025
Sprejeto/Accepted: 1. 6. 2025

Besedilo/Text © 2025 Avtor(ji)/The Author(s)
To delo je objavljeno pod licenco CC BY Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.
/ This work is published under a CC BY Attribution 4.0 International license.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

idr., 2023, str. 7). Čeprav je za lastno zdravje primarno odgovoren posameznik, nanj pomembno vplivajo tudi širše družbene okoliščine, zdravstvena infrastruktura ter strategije in politike, ki jih oblikuje država. Učinkovit zdravstveni sistem mora upoštevati tako preventivne kot kurativne ukrepe ter zagotavljati usklajenost med potrebami prebivalstva in zmožnostmi zdravstvenih institucij. V okolju javnega zdravstva se tako srečujemo s povečano kompleksnostjo zdravstvenih sistemov, zato se kažejo potrebe po novih, učinkovitih metodah dela (Ali idr., 2024).

Zdravstvena dejavnost organizacijsko zajema primarno raven (zdravstveni domovi, specialistične ambulate s koncesijo, lekarniška dejavnost), sekundarno raven (specialistično ambulantno in bolnišnično dejavnost) in terciarno raven (dejavnosti klinik, kliničnih inštitutov ali kliničnih oddelkov ter drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov) (Rotar Pavlič, 2022, str. 65). Na vseh ravneh veljajo temeljna načela kakovosti zdravstvene obravnave: uspešnost, varnost, pravočasnost, učinkovitost, enakopravnost in osredotočenost na pacienta (Marušič, 2022). Kakovost v zdravstvu je kljub jasno postavljenim merilom kakovosti izredno težko merljiva zaradi mnogih dejavnikov, ki lahko vplivajo na sam zdravstveni izid, zato je najbolj oprijemljivo merilo za kakovost v zdravstvenih organizacijah dolgoročno zadovoljstvo pacienta z zdravstveno obravnavo (Starc, 2019, str. 115).

Menedžment je opredeljen kot proces doseganja organizacijskih ciljev in zagotavljanja kakovosti s pomočjo načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora virov. Ti procesi se nenehno ponavljajo, hkrati pa prihaja do odstopanj in sprememb v okolju, kar pomeni, da menedžment deluje kot dinamičen sistem, pogosto imenovan tudi menedžerski krog (Kramar Zupan, 2020, str. 16). Tradicionalni menedžment temelji na hierarhičnem nadzoru in standardiziranih postopkih, katerih cilj je ohranjanje stabilnosti. Nasprotno pa sodobni menedžment poudarja opolnomočenje zaposlenih, sodelovanje, spodbujanje motivacije pri zaposlenih ter spodbujanje sprememb in razvoja. Namesto stroge hierarhične strukture se sodobne organizacije nagibajo k fleksibilnejšim modelom vodenja, ki temeljijo na odprti komunikaciji in povezovanju (Daft, 2022, str. 7). Sodobna vloga dobrega vodje je ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, ki spodbuja inovacije, učenje in razvoj zaposlenih. Učinkovit vodja s svojo osebnostjo in primerno komunikacijo navdihuje, motivira, povezuje in podpira sodelovanje, kar pripomore k večji zavzetosti zaposlenih in končni prepoznavnosti ter uspešnosti organizacije (Kramar Zupan, 2020, str. 54).

Kljub splošnemu vedenju o pomenu menedžmenta pri zagotavljanju kakovostnih zdravstvenih storitev ostaja odprto vprašanje, katere specifične menedžerske strategije so najučinkovitejše v različnih zdravstvenih sistemih. Čeprav številne študije pri nas in v tujini obravnavajo različne vidike menedžmenta v zdravstvu, še vedno primanjkuje celovita analiza vpliva različnih menedžerskih pristopov na kakovost in učinkovitost zdravstvenih storitev v različnih kulturnih in regulativnih okoljih. Na področju raziskav, ki obravnavajo vpliv menedžerskih strategij, so že izvedene pomembne študije, kot so tiste, ki preučujejo učinkovitost menedžerskih modelov v Zahodni Evropi (npr. raziskave, ki se osredotočajo na decentralizirane zdravstvene sisteme) ali v državah z bolj centraliziranimi sistemi, kot so v Skandinaviji. Vendar pa se te študije pogosto osredotočajo

bodisi na specifična kulturna okolja bodisi na določene regulativne okvire, ne pa na širši vpogled v to, kako ti različni dejavniki vplivajo na rezultate v različnih državah in zdravstvenih sistemih. V tem kontekstu je primerjalna analiza menedžerskih strategij v različnih kulturnih in regulativnih okoljih nujna za napredek na tem področju in zapolnjuje raziskovalno vrzel. Primerjava različnih pristopov lahko razkrije ključne dejavnike, ki prispevajo k uspehu ali neuspehu zdravstvenih sistemov v različnih kontekstih, kar bo pomagalo oblikovati bolj prilagodljive in učinkovite menedžerske strategije za izboljšanje kakovosti zdravstvenih storitev (Kartikasari idr., 2024).

Namen pregleda literature je bil proučiti vpliv menedžmenta na kakovost storitev v mednarodnem kontekstu ter identificirati pristope, ki najbolj učinkovito prispevajo k izboljšanju kliničnih izidov in pacientovega zadovoljstva.

2 Metode

V raziskavi smo uporabili kvalitativni raziskovalni pristop, ki se osredotoča na analizo obstoječe literature in prepoznavanje ključnih vzorcev, ki vplivajo na kakovost storitev v zdravstvu. Zaradi narave raziskovalnega vprašanja bo pristop kvalitativno usmerjen, saj si prizadevamo razumeti vplive menedžerskih odločitev na kakovost v različnih okoljih.

2.1 Metode pregleda literature

Za utemeljitev raziskovalnega problema je bil izveden pregled strokovne in znanstvene literature. Pregled je vključeval literaturo v angleškem in slovenskem jeziku, z uporabo relevantnih podatkovnih baz: Medline, PubMed, CINAHL, Science Direct, Google Učenjak in COBISS. Iskanje literature je potekalo od januarja do decembra 2024. Za iskanje smo uporabili ključne besede v angleškem jeziku: »management«, »leadership«, »quality treatment«, »education« in v slovenskem jeziku: »menedžment in kakovost storitev«, vse v kombinaciji z logičnim operatorjem AND. Pridobljeni podatki so bili analizirani s pomočjo kritičnega pregleda literature, pri čemer smo posebno pozornost namenili metodološki ustreznosti, ključnim ugotovitvam in predlogom za izboljšanje zdravstvenega menedžmenta.

2.1.1 Strategija pregleda zadetkov

Po začetnem pregledu smo pridobili 83 zadetkov, od katerih je bilo 64 znanstvenih člankov in 14 strokovnih člankov v angleškem jeziku. Po izločanju neustreznih virov na podlagi dostopnosti besedila in vsebinske ustreznosti smo v končno analizo vključili 18 virov, ki so se osredotočali na ključne menedžerske pristope in vpliv teh pristopov na kakovost storitev.

Vključitveni kriteriji za iskanje literature so bili naslednji:

- Starost članka: do 5 let.
- Vsebinska ustreznost.
- Dostopnost celotnega besedila.

Izključeni so bili članki, ki niso bili vsebinsko primerni, niso bili v celoti dostopni ali so se podvajali. Po pregledu začetnih zadetkov smo izločili 23 virov zaradi nedostopnosti celotnega besedila. Na podlagi vsebinske ustreznosti smo izločili še 16 virov, ki tematsko niso ustrezali raziskovalnim vprašanjem. V končno analizo smo vključili 18 virov.

2.1.2 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Obdelava pridobljenih podatkov je temeljila na kvalitativni analizi vsebine na podlagi kriterijev vsebinske ustreznosti. Podatki so bili organizirani v tematske kategorije, ki so vključevale ključne menedžerske pristope, vpliv kulturnih in regulativnih dejavnikov na zdravstveni menedžment ter metode za izboljšanje kakovosti storitev. Rezultati so bili obdelani kvalitativno, pri čemer smo prepoznali glavne trende in vrzeli v obstoječi literaturi.

3 Rezultati

Kakovost pregleda literature je bila ocenjena glede na metodološko trdnost vključene literature, relevantnost virov za raziskovalna vprašanja ter verodostojnost podatkov. Za vsak vključen vir smo ocenili metodološko usklajenost s standardi znanstvenih raziskav ter ustreznost za analizo vpliva menedžmenta na kakovost zdravstvenih storitev. Vsa literatura, vključena v končno analizo, je bila strokovno in metodološko preverjena. V tabeli 1 predstavljamo sintezo rezultatov pregleda literature in v tabeli 2 prikaz rezultatov po kodah in kategorijah.

Tabela 1

Raziskave vključene v pregled literature/Research included in the literature review

<i>Avtor in letnica objave</i>	<i>Metode dela</i>	<i>Ključne ugotovitve</i>	<i>Predlogi za izboljšanje</i>
Sugiono idr., 2024	Kvantitativna raziskava.	Zaupanje in kakovostne zdravstvene storitve pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pacientov.	Raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pacientov v različnih zdravstvenih ustanovah.
Nathan, 2024	Kvantitativna raziskava.	Visoka statistična povezava med dejavniki, povezanimi z zdravjem pacientov in kakovostjo storitev. Poudarek je na upravljanju, ki zagotavlja ugodno delovno okolje, znanje in spretnosti.	Izboljšati okolje zdravstvenih delavcev za boljše kakovost storitev. Izboljšati izobraževanje pacientov za spremembo tradicionalnih prepričanj.
Kartikasari idr., 2024	Sistematični pregled literature.	Vodenje bistveno izboljša kakovost zdravstvenih storitev. Vodje krepijo ustvarjalnost zaposlenih in organizacijski uspeh. Učinkovito vodenje je ključnega pomena za načrtovanje in doseganje organizacijskih ciljev.	Motivirati osebje in spodbujati okolje k inovativnosti. Učinkovito vodenje izboljša kakovost zdravstvenih storitev v zdravstvenih domovih. Vodstvo vpliva na kakovost zdravstvene oskrbe.

Al Salmi idr., 2024	Pregled literature.	Zagovarja strukturirano profesionalizacijo vodenja zdravstvenega varstva po vsem svetu. Odpravljaj vrzeli v usposabljanju vodenja za vodje zdravnikov.	Dodatno usposabljanje zdravnikov za vodstvene odgovornosti zaradi pomanjkanja vodstvenih kvalifikacij v zdravstvenih ustanovah.
Junaidi idr., 2024	Pregled literature.	Spodbuja dobro organizacijsko kulturo za vzdrževanje kakovosti storitev. Učinkovito vodenje bolnišnice povečuje konkurenčno prednost in organizacijsko uspešnost.	Izobraževati, upoštevati na dokazih temelječo zdravstveno prakso, raziskovati in neprestano izboljševati kakovost. Opozoriti na izboljšanje vodenja in napredovanja zdravstvenega osebja.
Xie idr., 2024	Analiza podatkov.	Vodstvo ima prevladujočo vlogo pri doseganju rezultatov uspešnosti.	Poudarjati vlogo vodstva pri doseganju dobrih organizacijskih rezultatov.
Ahmed idr., 2024	Pregled literature in študija primera.	Pomembna je odpornost na spremembe v zdravstvenih organizacijah.	Izboljšati operativno učinkovitost menedžmenta, ki pomembno vpliva na kakovost oskrbe pacientov.
Ali idr., 2024	Kvantitativna raziskava.	Vodstvo vpliva na kakovost zdravstvene oskrbe s transformacijskim vodenjem, učinkovito komunikacijo, odločanjem, upravljanjem sprememb, čustveno inteligenco in strateško vizijo.	Ustrezno usposobiti menedžment za povečevanje zavzetosti zaposlenih in upravljanje z viri, kar na koncu izboljšuje učinkovitost bolnišnic in oskrbo, osredotočeno na pacienta.
Lypynska idr., 2023	Študija primera.	Ustrezno vodenje in upravljanje pomembno vplivata na kakovost zdravstvenih storitev.	Preprečiti čezmerno centralizacijo in nezadostno financiranje zdravstvenega varstva, ki ogroža kakovostne storitve.
Wulan in Dorji, 2023	Pregled literature.	Upravljanje vodstvenih kadrov za izvajanje kakovostnih zdravstvenih storitev.	Zagotoviti kakovostne zdravstvene storitve, ki vodijo do zadovoljstva pacientov z ustreznim vodenjem.
Sudherson idr., 2023	Študija primera.	Poudarjajo pomen izboljšanja upravljanja zdravstvenih organizacij na vseh ravneh za boljšo zdravstveno oskrbo. Spodbujajo inovativne strategije v kompleksnih zdravstvenih strukturah.	S strategijami upravljanja vplivati na rezultate pacientov in organizacijsko subkulturo. Pozitivno vplivati na zdravstveno obravnavo z organizacijsko odličnostjo, inovativnostjo ter usmerjanjem na bolnike.
Gage idr., 2022	Pristop mešanih metod.	Nenehno izboljševanje kakovosti lahko izboljša kakovost zdravstvenih storitev.	Omogočiti zagotavljanje kakovosti v zdravstvenih zavodih z okrepljenim vodstvom, timskim delom in podpornim nadzorom.
Kurti idr., 2022	Kvantitativna raziskava.	Menedžment se mora osredotočiti na izboljšanje izkušnje bolnikov in s tem vpliva na učinkovitost bolnišnice.	Uporabiti povratne informacije pacientov za prepoznavanje ključnih vidikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, kot so medosebni odnosi, komunikacija in upravni postopki. Vodstvo lahko vpliva na kakovost zdravstvene oskrbe.

Upadhyay in Opoku-Agyeman, 2020	Odrava procesov brez dodane vrednosti poveča učinkovitost.	Pomembno je spodbujanje timskega dela, sodelovanja in usposabljanja zaposlenih, uvajanje rednega merjenja uspešnosti.	Zagotavljati znanstveno raziskovalne kadre in stalen razvoj zaposlenih za delo na dokazih in vpeljevanje inovacij. Vodstvo pomembno vpliva na kakovost zdravstvene oskrbe.
Brzostek in Domagača, 2019	Kvalitativna analiza.	Ustrezno usposobljeni menedžerji so ključni za izboljšanje zdravstvenega sistema. Ustrezno financiranje in zaposlovanje osebja sta temeljna za stabilnost sistema.	Ustrezno financiranje in zaposlovanje osebja sta temeljna za stabilnost sistema.
Kamalasanan idr., 2019	Pregled literature.	S spodbujanjem kulture upravljanja kakovosti in osredotočanjem na varnost pacientov lahko vodstvo izboljša zagotavljanje storitev in zadovoljstvo pacientov v zdravstvenih organizacijah.	Vodstvo vpliva na kakovost zdravstvene oskrbe z učinkovitim načrtovanjem, dokumentiranjem, sodelovanjem zaposlenih ter upoštevanjem politik in postopkov.
Al Drgham idr., 2019	Pregled literature.	Poudarjajo učinkovito vodenje, komunikacijo, prakse, ki temeljijo na dokazih, interdisciplinarno sodelovanje ter osredotočenost na pacienta.	Učinkovito vodenje lahko z upoštevanjem komponent vpliva na kakovost zdravstvenih storitev.
Tamer in Çetinkaya, 2018	Pregled literature in kvalitativna raziskovalna metoda.	Sistemi vodenja kakovosti izboljšujejo uporabo virov in zadovoljstvo pacientov v zdravstvenih ustanovah. V zdravstvenih storitvah sta poudarjena na pacientovem usmerjenem upravljanju in stalnem razvoju.	Izvajati sistema vodenja kakovosti v zdravstvenih ustanovah, ki lahko poveča kakovost storitev, zadovoljstvo osebja in pacientov ter učinkovito rabo virov. Dolgoročno pozitivno vplivati na zadovoljstvo pacientov in učinkovitost virov ob ustreznem menedžmentu.
Ruffin, 2018	Pregled literature.	Sodelovanje vodstva povečuje varnost pacientov in izboljšanje kakovosti.	Poudarjati pomen vodenja za zagotavljanje kakovosti v zdravstvenem varstvu. Učinkovito upravljati s človeškimi viri, kar vpliva na kakovost zdravstvenih organizacij in izboljšanje uspešnosti osebja.

Tabela 2*Razporeditev kod po kategorijah/ Classification of codes by category*

<i>Kategorija</i>	<i>Podkategorija</i>	<i>Koda</i>	<i>Avtorji</i>
Vrednotenje kakovosti storitev v zdravstvu	Zaupanje pacientov	Izkušnje pacientov Strokovno znanje zaposlenih Odnos zaposlenih do pacientov Delo na najnovejših dokazih	Ruffin (2018); Ahmed in Sur (2024); Tamer in Çetinkaya (2018)
	Varnost pacientov		
Uspešen menedžment	Profesionalizacija zaposlenih v menedžmentu	Strokovno znanje Profesionalen odnos Kakovostno vodenje Usmerjenost v zaposlene Ustrezne strategije vodenja Odnos do zaposlenih Izkušnje Vlaganje Motiviranje	Ahmed in Sur (2024); Ali idr. (2024); Al Drgham idr. (2019); Xie idr. (2024); Lypynska idr. (2023); Upadhyay in Opoku-Agyeman (2020); Al Salmi idr. (2024); Kartikasari idr. (2024); Brzostek in Domagała (2019); Gage idr. (2022); Upadhyay in Opoku-Agyeman (2020); Kamalasanan idr. (2019); Tamer in Çetinkaya (2018)
	Učinkovito vodenje		
Organizacijska klima	Delovna klima v organizaciji	Motiviranost vodstvenega kadra Motiviranost zaposlenih Inovacije Napredki Usmerjenost v zaposlene Izobraževanje zaposlenih	Junaidi idr. (2024), Sudherson idr. (2023)
Stabilnost zdravstvenega sistema	Financiranje zdravstvenega sistema	Investicije Zdravstvene reforme Vlaganje v znanje Vlaganje v izobraževanje Omejevanje razpoložljivih sredstev	Brzostek in Domagała (2019), Upadhyay in Opoku-Agyeman (2020)

4 Razprava

Pregled literature potrjuje, da je kakovost storitev v zdravstvu večdimenzionalen koncept, ki ga oblikujejo številni medsebojno povezani dejavniki. Na podlagi analize znanstvene literature smo identificirali štiri ključna področja, ki pomembno vplivajo na kakovost oskrbe: zaupanje in varnost pacientov, uspešen menedžment, organizacijska klima ter stabilnost zdravstvenega sistema.

Vsa preučevana literatura potrjuje, da je menedžment eden ključnih dejavnikov pri zagotavljanju kakovostnih zdravstvenih storitev na primarni, sekundarni in terciarni ravni (Gage idr., 2022; Kartikasari idr., 2024; Ruffin, 2018; Tamer in Cetinkaya, 2018). Sodobni zdravstveni sistemi se soočajo s kompleksnimi izzivi, ki zahtevajo učinkovito vodenje. Takšno vodenje mora spodbujati inovacije, interdisciplinarno sodelovanje in usmerjenost na pacienta, kar pomembno vpliva na izid zdravstvenih storitev (Ali idr., 2024). Menedžment ima ključno vlogo pri zagotavljanju podpore zaposlenim v zdravstvu, saj neposredno vpliva na delo zdravstvenih delavcev in kakovost oskrbe pacientov. Za učinkovito delovanje javnih zdravstvenih zavodov je treba

oblikovati podporne strukture vodenja in upravljanja, ki spodbujajo strokovnost in inovativnost (Bole in Skela Savič, 2018).

Zaposleni v vrhnjem menedžmentu (direktor, pomočniki direktorja) v zdravstvenih zavodih so neposredno odgovorni za kakovost dela zdravstvene organizacije. Njihova naloga je spodbujanje aktivnosti, usmerjenih v kakovostno delo, ustvarjanje kulture kakovosti in zagotavljanje virov ter orodij za učinkovito ocenjevanje in izboljševanje storitev (Kramar, 2022). Poleg tega so odgovorni za motiviranje zaposlenih, spodbujanje izboljšav in podporo pri doseganju kariernih ciljev zaposlenih v zdravstveni organizaciji. Njihova vloga je tudi v zagotavljanju organizacijske pripadnosti, odgovornosti ter dostopnosti visokokakovostnih storitev.

Sugiono in sodelavci (2024) so ugotovili, da sta zaupanje v zdravstveno organizacijo in uspešno izvedena storitev ključna dejavnika zadovoljstva pacientov. Njihova kvantitativna raziskava nakazuje, da je kakovost storitev v veliki meri odvisna od pozitivne percepcije pacientov o zdravstveni ustanovi. V nasprotju s tem Nathan (2024) opozarja na pomembnost predvsem organizacijskega okolja, ki zajema zaposlene, kar posredno vpliva na zadovoljstvo pacientov. Oba avtorja poudarjata, da je ključ do izboljšanja zadovoljstva pacientov celoviti pristop, ki vključuje dobro delovno klimo in organizacijsko urejeno delovno okolje.

Kartikasari idr. (2024) poudarjajo, da učinkovito vodenje bistveno izboljša organizacijski uspeh in kakovost storitev na vseh področjih. Vodje spodbujajo ustvarjalnost in motivirajo zaposlene, kar vodi v inovacije in višjo kakovost oskrbe. Podobne ugotovitve podajajo tudi Sudherson idr. (2023), ki navajajo, da je organizacijska odličnost rezultat inovativnih strategij v kompleksnih zdravstvenih strukturah. Primerjava teh dveh raziskav razkriva, da je ključna razlika v osredotočenosti: prvi poudarjajo ustvarjalnost na ravni zaposlenih, drugi pa širše strategije, usmerjene v inovacije na ravni celotne organizacije.

Avtorji poudarjajo pomembnost vpliva vodenja za spodbujanje, vzor in motiviranje (Bowers in Evans, 2022, str. 57–58) in izpostavljajo transformacijsko vodenje kot ključno za motivacijo zaposlenih in učinkovito rabo virov (Ali idr., 2024). Management lahko v zdravstveni organizaciji z uporabo pristopov kakovostnega menedžmenta pomembno vpliva in izboljša organizacijsko uspešnost (Xie idr., 2024). Medtem ko Ali s sodelavci (2024) večji poudarek namenjajo mehkim veščinam, kot so čustvena inteligenca in vizija zaposlenih v menedžmentu, Xie s sodelavci (2024) med prednostne naloge uvrščajo sistemske vidike, kot so kakovostni standardi in učinkoviti procesi delovanja v zdravstveni organizaciji.

Učinkovito vodenje in upravljanje temeljita na jasni viziji, aktivnem sodelovanju zaposlenih in uporabi uveljavljenih modelov, ki omogočajo strukturiran pristop k implementaciji novih praks. Za dolgoročni uspeh organizacije je ključno usklajeno delovanje vseh ravni zaposlenih, podprto s strategijami, ki spodbujajo pozitivno organizacijsko kulturo in krepijo zavzetost zaposlenih. S sinergijo močne organizacijske kulture in premišljenih menedžerskih pristopov je mogoče premagati odpor do sprememb, povečati učinkovitost ter zagotoviti trajnostne izboljšave, ki koristijo tako zaposlenim kot pacientom (Kramar Zupan in Gradišek, 2024, str. 65).

Vlaganje v izobraževanje zaposlenih v zdravstveni dejavnosti je eden ključnih elementov za zagotavljanje kakovostnih storitev in kakovostne obravnave. Profesionalizacija zdravstvene nege, ki vključuje formalno izobraževanje, raziskovanje, avtonomnost ter pridobivanje ugleda poklica v družbi, predstavlja temelj razvoja te dejavnosti. Med pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost zdravstvene nege, uvrščamo izobraževanje. Izobraževanje in redno usposabljanje sta temeljnega pomena, saj omogočata strokovni razvoj zaposlenih in povečujeta njihovo usposobljenost za zagotavljanje kakovostne oskrbe (Leskovic, 2022).

Profesionalni zdravstveni delavec mora razumeti, kaj počne, zakaj to počne in kako bo to izvedel na najučinkovitejši in najvarnejši način za blaginjo pacienta, pri čemer se opira na najnovejše znanstvene dokaze. Kljub pomembnosti profesionalizacije poklicev raziskave kažejo, da zaposleni pogosto nimajo zadostne spodbude in motivacije za raziskovalno delo ter izboljšanje kakovosti storitev na delovnem mestu. Pomanjkanje finančnih sredstev, neorganizirano usposabljanje, odsotnost raziskovalnih kompetenc in slabe spodbude so glavni dejavniki, ki omejujejo napredek na področju zdravstvene dejavnosti (Brysiewicz in Oyegbile, 2021). Zaradi teh omejitev zdravstveno osebje pogosto ostaja pri tradicionalnih pristopih in ne izkoriščajo potenciala, ki ga prinaša sodobno znanje (Mikec, 2021).

Za trajnostni razvoj kakovosti storitev v zdravstvu je nujno treba okrepiti izobraževalne programe in raziskovalne kompetence zaposlenih. Hines s sodelavci (2022) opozarjajo, da akademska raven pismenosti ter sposobnost uporabe raziskovalnih izsledkov v kliničnih okoljih zahtevata izboljšanje raziskovalnega kurikula že v izobraževalnih programih. Poleg tega je treba zagotoviti stalno strokovno izobraževanje za že zaposlene zdravstvene delavce (Almalki idr., 2022).

Iz izhodišč lahko zaključimo, da je kakovost vodenja, podprta z ustreznimi strategijami, ključna za uspešno navigacijo v teh kompleksnih sistemskih spremembah. Učinkovito vodenje, ki je sposobno prilagoditi politike in prakse novim realnostim, je temelj za uspeh zdravstvenih organizacij, saj zagotavlja trajnostne izboljšave tako na področju kakovosti storitev kot na področju zadostne podpore pacientom in zaposlenim.

Kljub podrobnemu pregledu literature ima raziskava določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Raziskava o vplivu menedžmenta na kakovost zdravstvenih storitev je osredotočena na pregled literature iz zadnjih pet let, kar lahko izključi relevantne zgodnejše študije in omeji razumevanje dolgoročnih trendov. Omejena geografska raznolikost in metodološke razlike med študijami lahko prav tako vplivajo na splošno veljavnost ugotovitev, saj menedžerske prakse variirajo med različnimi kulturnimi in političnimi okolji. Prav tako je bil časovni okvir pregleda omejen na obdobje od januarja do decembra 2024, kar pomeni, da novejša raziskave, objavljene po tem obdobju, niso bile vključene v analizo. Pomanjkanje primarnih podatkov in potencialna pristranskost pri izbiri virov dodatno omejujeta zmožnost raziskave, da bi zagotovila nove vpogleds ali preverjala učinkovitost menedžmenta v nekonvencionalnih okoljih, kar lahko zmanjša natančnost in verodostojnost zaključkov.

Obstaja tudi možnost pristranskosti pri izbiri virov, saj so bile uporabljene določene podatkovne baze, kar lahko vpliva na reprezentativnost literature.

5 Zaključek

Z raziskavo potrjujemo ugotovitev, da ima menedžment ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih zdravstvenih storitev, saj učinkovito vodenje neposredno vpliva na delovno okolje, inovacije in zadovoljstvo tako zaposlenih kot pacientov. Identificirane strategije – krepitev vodstvenih kompetenc, investiranje v znanje, vzpostavitev pozitivne organizacijske kulture in digitalizacija – so ključne za trajnostno izboljšanje zdravstvenega sistema.

Poleg notranjih organizacijskih dejavnikov pa ima pomembno vlogo tudi širši družbeni, politični in ekonomski kontekst. Reforma zdravstvenega sistema, ustrezno financiranje in premišljena kadrovska politika so bistveni elementi, ki določajo učinkovitost menedžmenta in dolgoročno stabilnost zdravstvenih zavodov. Ključen izziv ostaja profesionalizacija vodstvenih struktur, ki mora temeljiti na znanju, raziskavah in dokazih.

Rezultati raziskave ponujajo podlago za oblikovanje smernic, ki bi omogočile sistematično izboljševanje menedžerskih praks v zdravstvenih zavodih. Z usmerjenostjo v strokovno vodenje, strateško načrtovanje in merjenje kakovosti je mogoče zagotoviti visoko raven zdravstvene oskrbe, povečati zadovoljstvo uporabnikov ter zagotoviti trajnostno in odzivno delovanje zdravstvenih organizacij v prihodnosti.

Alja Mikec, Milena Kramar Zupan, PhD

Management as a Key Factor of Quality Services in Healthcare

Healthcare is a complex and extensive social system in which professionals from various professions participate at all levels of healthcare – primary, secondary and tertiary. The central goal of this system is to ensure the well-being of the patient and high-quality and accessible healthcare (Desta et al., 2020, p. 252; Mackfallen et al., 2023, p. 7). Although responsibility for one's own health lies primarily with the individual, it is also significantly influenced by broader social circumstances, healthcare infrastructure, and strategies and policies developed by the state. An effective healthcare system must take into account both preventive and curative measures, and ensure coordination between the needs of the population and the capabilities of healthcare institutions. In the public healthcare environment, we are faced with increased complexity of healthcare systems, which is why the need for new, efficient working methods is evident (Ali et al., 2024).

Healthcare activities organizationally include the primary level (health centers, specialist clinics with concessions, pharmacy activities), the secondary level (specialist outpatient and hospital activities) and the tertiary level (activities of clinics, clinical institutes or clinical departments and other authorized health institutions) (Rotar Pavlič, 2022, p. 65). The fundamental principles of healthcare quality apply at all levels: effectiveness, safety, timeliness, efficiency, equality and patient-centeredness (Marušič, 2022). Despite clearly established quality criteria, quality in healthcare is extremely difficult to measure due to many factors that can affect the healthcare outcome itself, therefore the most tangible criterion for quality in healthcare organizations is long-term patient satisfaction with healthcare (Starc, 2019, p. 115).

Management is defined as the process of achieving organizational goals and ensuring quality through planning, organizing, managing and controlling resources. These processes are constantly repeated, while at the same time, there are deviations and changes in the environment, which means that management operates as a dynamic system, often also called a management circle (Kramar Zupan, 2020, p. 16). Traditional management is based on hierarchical control and standardized procedures, the goal of which is to maintain stability. In contrast, modern management emphasizes employee empowerment, cooperation, promoting employee motivation, and promoting change and development. Instead of a strict hierarchical structure, modern organizations tend to move towards more flexible leadership models based on open communication and networking (Daft, 2022, p. 7). The modern role of a good leader is to create a positive organizational culture that promotes innovation, learning, and employee development. An effective leader, through his or her personality and appropriate communication, inspires, motivates, connects, and supports collaboration, which contributes to greater employee commitment and the ultimate recognition and success of the organization (Kramar Zupan, 2020, p. 54).

The purpose of the literature review was to examine the impact of management on service quality in an international context and identify approaches that most effectively contribute to improving clinical outcomes and patient satisfaction.

The study used a qualitative research approach, which focuses on analyzing the existing literature and identifying key patterns that affect the quality of healthcare services. Due to the nature of the research question, the approach will be qualitatively oriented, as we strive to understand the impacts of managerial decisions on the quality of healthcare in different settings.

A systematic review of professional and scientific literature was conducted to substantiate the research problem. The review included literature in English and Slovenian, using the relevant databases: Medline, PubMed, CINAHL, Science Direct, Google Scholar and COBISS. The literature search was conducted from January to December 2024. For the search, we used the keywords in English: "management", "leadership", "quality treatment", "education", all combined with the logical operator AND. The obtained data were analyzed using a critical review of the literature, paying special attention to methodological relevance, key findings and proposals for improving healthcare management.

The processing of the obtained data was based on a qualitative content analysis based on the criteria of content relevance.

The literature review confirms that the quality of services in healthcare is a multi-dimensional concept, shaped by numerous interrelated factors. Based on the analysis of professional literature, we identified four key areas that significantly affect the quality of care: patient trust and safety, successful management, organizational climate and stability of the healthcare system.

Employees in top management (director, assistant directors) in healthcare institutions are directly responsible for the quality of work of the healthcare organization. Their task is to promote activities aimed at quality work, create a culture of quality and provide resources and tools for effective assessment and improvement of services (Kramar, 2022). Sugiono et al. (2024) found that trust in the healthcare organization and successfully performed services are the key factors of patient satisfaction. Their quantitative research indicates that the quality of services largely depends on the positive perception of patients about the healthcare institution. In contrast, Nathan (2024) points out the importance of the organizational environment, including the employees, which indirectly affects patient satisfaction. Kartikasari et al. (2024) point out that effective leadership significantly improves organizational success and service quality in all areas. Leaders encourage creativity and motivate employees, which leads to innovation and higher quality of care. Similar findings are also made by Sudherson et al. (2023), who state that organizational excellence is the result of innovative strategies in complex healthcare structures. The authors emphasize the importance of the influence of leadership to encourage, model and motivate (Bowers & Evans, 2022, pp. 57–58) and highlight transformational leadership as key to employee motivation and efficient use of resources (Ali et al., 2024). Education is considered as an important factor affecting the quality of healthcare. Education and regular training are of key importance, as they enable the professional development of employees and increase their competence to provide quality care (Leskovic, 2022). Hines et al. (2022) point out that the academic level of literacy and the ability to use research findings in clinical settings require improving the research curriculum already in educational programs.

From the starting points, we can conclude that the quality of leadership, supported by appropriate strategies, is key to successfully navigating these complex systemic changes. Effective leadership, which is able to adapt policies and practices to new realities, is the foundation for the success of healthcare organizations, as it ensures sustainable improvements in both the quality of services and sufficient support for patients and employees.

In addition to internal organizational factors, the broader social, political and economic context also plays an important role. Healthcare system reform, adequate financing and thoughtful human resource policies are the essential elements that determine the effectiveness of management and the long-term stability of healthcare institutions. The key challenge remains the professionalization of management structures, which must be based on knowledge, research and evidence.

The research confirms the finding that management plays a key role in providing quality healthcare services, as effective management directly affects the work environment, innovation and satisfaction of both employees and patients. The identified strategies – strengthening management competencies, investing in knowledge, establishing a positive organizational culture and digitalization – are key to a sustainable improvement of the healthcare system.

LITERATURA

1. Ahmed, S. in Sur, S. (2024). Elevating healthcare excellence: A comprehensive exploration of total quality management in modern healthcare systems. *International Journal of Research in Medical Science*, 6(1), 47–53. <https://doi.org/10.33545/26648733.2024.v6.i1a.57>
2. Al, Salmi, Q., Al Fannah, J. in de Roodenbeke, E. (2024). The imperative of professionalising healthcare management: A global perspective. *Future Healthcare Journal*, 11(3), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.fhj.2024.100170>
3. Al-Busaidi, I. S., Al Suleimani, S. Z., Dupo, J. U., Al Sulaimi, N. K. in Nair, V. G. (2019). Nurses' knowledge, attitudes, and implementation of evidence-based practice in Oman: A multi-institutional, cross-sectional study. *Oman Medical Journal*, 34(6), 521–527. <https://doi.org/10.5001/omj.2019.95>
4. Al Drgham, N. M., Al Masoud, A. S., Al Habardi, N. M., Al Helwah, J. A., Abu Zabnah, N. M., Al Anizi, N. A. in Al Rashidi, A. M. (2024). Quality of nursing care management: Insights and best practices from a comprehensive review. *European International Journal of Management and Health Sciences*, 5(4), 45–52. <https://doi.org/10.53555/eijmhs.v5i4.217>
5. Ali, Z., Shah, S. K. A. in Shamsuddin, S. (2024). Leaders at the helm: Shaping the future of hospital administration through data-driven visionary leadership. *The Asian Bulletin of Big Data Management*, 4(3), 1–16. <https://doi.org/10.62019/abbdm.v4i3.191>
6. Almalki, M. S., Kimpton, A., Jones, L. K. in da Costa, C. (2022). Nurses' perceived facilitators of research utilisation in a multicultural setting in Saudi Arabia: Observational study. *Nursing Reports*, 12(1), 164–174. <https://doi.org/10.3390/nursrep12010017>
7. Azar, S., Alolayyan, M. N. in Alyahya, M. (2023). Exploring the intentions of hospital managers to use evidence-based management in decision-making process. *International Journal of Healthcare Management*, 17(3), 541–548. <https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2204559>
8. Bole, U. in Skela Savič, B. (2018). Odnos in znanje medicinskih sester ter ovire pri implementaciji na dokazih temelječe prakse: Integrativni pregled literature. *Obzornik Zdravstvene Nege*, 52(3), 177–185. <https://doi.org/10.14528/snr.2018.52.2.206>
9. Bowers, B. in Evans, C. (2022). Building a community nursing research community of practice. *British Journal of Community Nursing*, 27(2), 57–58. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2022.27.2.57>
10. Brysiewicz, P. in Oyegbile, Y. O. (2021). Addressing “research-phobia” among nurses in the clinical area. *Professional Nursing Today*, 25(1), 21–23. <http://www.pntonline.co.za/index.php/PNT/article/view/1087>
11. Brzostek, T. in Domagała, A. (2018). Impact of the quality of management on the general improvement of the healthcare system. *Technology and Health Care*, 27(1), 107–110. <https://doi.org/10.3233/thc-181513>
12. Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P. M., Paananen, T. in Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International Journal of Nursing Studies*, 115, 103842. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
13. Daft, R. L. (2022). *Management*. Cengage Learning.

14. Desta, B. F., Abitew, A., Beshir, I. A., Argaw, M. D. in Abdlkader, S. (2020). Leadership, governance and management for improving district capacity and performance: The case of USAID Transform: Primary Health Care. *BMC Family Practice*, 21(1), 252. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-01337-0>
15. Gage, A. D., Gotsadze, T., Seid, E., Mutasa, R. in Friedman, J. (2022). The influence of continuous quality improvement on healthcare quality: A mixed-methods study from Zimbabwe. *Social Science & Medicine*, 298, 114831. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114831>
16. Junaidi, M., Partayasa, K. in Sulaimawan, D. (2024). Analysis of human resource management strategies in improving organizational performance. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 73–80. <https://doi.org/10.30812/target.v6i1.3983>
17. Kamalasanan, A., S., G. in Subbarayalu, A. V. (2019). Factors influencing the quality of healthcare services in Indian hospitals: A systematic review. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 71–80. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2019.013>
18. Kartikasari, E. P., Intiasari, D. I. in Aji, B. (2024). The role of leadership in improving the quality of healthcare services at community health centers: A systematic review. *Eduvest*, 4(9), 7969–7973. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i9.16745>
19. Kiliçli, A. B., Kelber, S. T., Akyar, I. in Litwack, K. (2019). Attitude, source of knowledge, and supporting factors on evidence-based nursing among cardiovascular nurses: A cross-sectional descriptive study in Turkey. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 25(3), 498–506. <https://doi.org/10.1111/jep.13132>
20. Kramar, Z. (2022). *Kakovost in varnost v zdravstvu. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije*. https://www.zbornica-zveza.si/wp-content/uploads/2022/03/Kakovost-in-varnost-v-zdravstvu_prirocnik.pdf
21. Kramar, Zupan, M. (2020). Dejavniki uspešnosti menedžmenta sprememb v zdravstveni organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 7(1), 3–24. <https://www.eb-nm.si/index.php/EB/article/view/17>
22. Kramar, Zupan, M. in Gradišek, A. (2025). Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb. *Revija za zdravstvene vede*, 11(2), 56–70. <https://doi.org/10.55707/jhs.v11i2.162>
23. Kurti, S., Dollani, P. in Kalaja, R. (2022). Managing public hospital care quality through a patient-centered approach: Evidence from a Balkan country. *Universal Journal of Public Health*, 10(6), 633–641. <https://doi.org/10.13189/ujph.2022.100611>
24. Leskovic, L. (2022). Zagotavljanje kakovosti v zdravstveni negi: Samoocena vpliva izobraževanja in delovne dobe. *Revija za zdravstvene vede*, 9(1), 30–40. <https://doi.org/10.55707/jhs.v9i1.124>
25. Lypynska, O., Sviridova, S. in Balan, O. (2023b). The quality of providing medical services through the prism of management decisions. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 3(25), 119–126. <https://doi.org/10.15276/ej.03.2023.13>
26. Mackfallen, G. A., Ntuli, A. K. in Albino, K. (2023). *Leadership and governance in primary healthcare: An exemplar for practice in resource limited settings*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003346821>
27. Marušič, D. (2022). *Management kakovosti. V Management zdravstvene nege. Založba Univerze na Primorskem*.
28. Mikec, A. (2021). *Študenti zdravstvene nege o raziskovanju in na dokazih temelječi zdravstveni negi [Magistrsko delo, Zdravstvena fakulteta Univerze v Ljubljani]*.
29. Mohammed, A. D. N., Saleh, A. M. A., Meqbel, A. H. N., Abdullah, A. H. J., Mohammed, A. Z. N., Ali, A. A. N. in Marzoug, A. R. A. (2019). Quality of nursing care management: Insights and best practices from a comprehensive review. *EPH - International Journal of Medical and Health Science*, 5(4), 32–37. <https://doi.org/10.53555/eijmhs.v5i4.217>
30. Nathan, S. (2024). Factors affecting quality of health care services in government facilities in Kakindo Health Centre IV in Kakumiro District. *IDOSR Journal of Experimental Sciences*, 10(1), 50–68. <https://doi.org/10.59298/idosr/jes/101.5068.1724>

31. Rahmadhani, W., Qomar, U. L. in Dorji, S. (2023). The effect of government policy management on the quality of health services. *Disease Prevention and Public Health Journal*, 17(1), 7–12. <https://doi.org/10.12928/dpphj.v17i1.5973>
32. Rotar Pavlič, D. (2022). Organiziranost zdravstvene dejavnosti. V *Management zdravstvene nege*. Založba Univerze na Primorskem.
33. Ruffin, T. R. (2018). Reflections and understanding of quality management in healthcare. V *Advances in medical technologies and clinical practice book series* (str. 153–174). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-4074-8.ch009>
34. Salmi, Q. A., Fannah, J. A. in De Roodenbeke, E. (2024). The imperative of professionalising healthcare management: A global perspective. *Future Healthcare Journal*, 11(3), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.fhj.2024.100170>
35. Smythe, A., Carter, V., Dube, A. in Cannaby, A. (2022). How a better understanding of nursing research roles may help to embed research into clinical structures. *British Journal of Nursing*, 31(17), 902–906. <https://doi.org/10.12968/bjon.2022.31.17.902>
36. Starc, J. (2019). Temelji menedžmenta. Univerza v Novem mestu, Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
37. Sudherson, M., Atheena, M. P. S., Rashika, M., Aparna, N. in Kriya, S. M. (2023). Improving hospital management: Global insights for better patient care. *I-manager's Journal on Life Sciences*, 2(3), 42. <https://doi.org/10.26634/jls.2.3.20543>
38. Sugiono, S., Dede, D., Aliyah, H. A. H. in Ferdiansah, R. (2024). Influence of health energy services and confidence on patient successions in the provisions of eastern lamp. *Journal of Research in Social Science and Humanities*. <https://doi.org/10.47679/jrssh.v5i1.125>
39. Tamer, G. in Çetinkaya, H. (2018). Impact of quality management system on health institutions. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 97. <https://doi.org/10.5455/sad.13-1525267367>
40. Upadhyay, S. in Opoku-Agyeman, W. (2020). Improving healthcare quality in the United States healthcare system: A scientific management approach. *Journal of Hospital Administration*, 9(5), 19. <https://doi.org/10.5430/jha.v9n5p19>
41. Wasik, N. Z., Setiawan, D. in Ulum, N. A. S. (2024). Exploration of hospital management and organization strategies: A literature review of health services. *Journal of Managerial Sciences and Studies*, 2(2), 80–107. <https://doi.org/10.61160/jomss.v2i2.44>
42. Weaver, T. E., Lott, S., McMullen, P., Leaver, C. A., Zangaro, G. in Rosseter, R. (2022). Research focused doctoral nursing education in the 21st century: Curriculum, evaluation, and postdoctoral considerations. *Journal of Professional Nursing*, 44, 38–53. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.11.001>
43. Wulan, M. in Dorji, T. (2023). The effect of government policy management on the quality of health services. *Disease Prevention and Public Health Journal*, 17(1), 7–12. <https://doi.org/10.12928/dpphj.v17i1.5973>
44. Xie, H., Wei, X., Peng, X. in Prybutok, V. (2024). Relationship between quality management and organizational performance in the healthcare industry. *International Journal of Production Research*, 62(23), 8518–8536. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2344657>

Alja Mikec, doktorska študentka na Univerzi v Novem mestu Fakulteti za zdravstvene vede in zaposlena na Šolskem centru Novo mesto, Srednji zdravstveni in kemijski šoli

E-naslov: alja.mikec@sc-nm.si

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8821-2907>

Dr. Milena Kramar Zupan, docentka na Univerzi v Novem mestu Fakulteti za zdravstvene vede in zaposlena v Splošni bolnišnici Novo mesto

E-naslov: milena.kramar-zupan@sb-nm.si

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2226-0194>