



PRACOVNÍ SPOKOJENOST JAKO PREDIKTOR SETRVÁNÍ SESTER NA PRACOVÍŠTI – LITERÁRNÍ PŘEHLED

JOB SATISFACTION AS A PREDICTOR RETENTION OF NURSES IN THE WORKPLACE – A LITERATURE REVIEW

Silvie Haroková¹, Elena Gurková^{2,3}

¹Ústav ošetrovatelství a porodní asistence, Lékařská fakulta, Ostravská univerzita v Ostravě

¹Department of Nursing and Midwifery, Faculty of Medicine, University of Ostrava

²Fakulta zdravotníckych odborov, Prešovská univerzita v Prešove

²Faculty of Health Care, University of Presov in Presov

³Wydział Nauk o Zdrowiu, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

³Faculty of Health Sciences, The University of Bielsko-Biala

Abstrakt

Cíl: Cílem práce je analyzovat literární přehled faktorů pracovní spokojenosti sester ve vztahu k setrvání sester na pracovišti. **Metodika:** Zdroje dat - Elektronické databáze: MEDLINE, Wiley Library Online, PubMed, Bibliographia medica Čechoslovaca. Periodika – Kontakt, Profese on-line, Ošetrovatelství a porodní asistence, Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie a odborné recenzované publikace. Klíčová slova byla zadávána v databázích publikovaných od roku 1990 nebo později, které zkoumaly pracovní spokojenost sester a její vliv na setrvání sester v práci. Literární výsledky jsou prezentovány v tabulkovém formátu ke komparaci jednotlivých studií. **Výsledky:** Z celkového počtu 42 sdělení nebo abstraktů, bylo do tohoto přehledu zahrnuto 29 studií, převážně kvantitativních studií. Byly zjištěny následující prediktory pracovní spokojenosti sester, které ovlivňují jejich záměr setrvat v zaměstnání: (1) pracovní vztahy, (2) pracovní odměny, (3) styl vedení, vztah a podpora manažera, (4) organizační podpora, stav pracovního prostředí, (5) fyzická a psychická reakce na práci. **Závěr:** Manažeré ošetrovatelské péče sehrávají významnou roli v udržení pracovní spokojenosti sester. Znalosti o proměnných pracovní spokojenosti sester mohou pomoci managementu zdravotnických zařízení implementovat strategie k udržení spokojenosti sester. Pozornost by měla být směřována zvláště k posílení interpersonálních vztahů a potřebné kapacitě sester v zařízení, k udržení kvality péče o pacienta.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, literární přehled, sestra, výzkum, fluktuace, setrvání.

Abstract

Aim: The aim of this work was to perform a literature review of nurses' job satisfaction factors with respect to their retention in the workplace. **Methods:** Data sources – electronic databases: MEDLINE, Wiley Online Library, PubMed, Bibliographia medica Čechoslovaca; journals: Kontakt, Profese on-line, Ošetrovatelství a porodní asistence, Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie; and peer-reviewed publications. The key words were entered into the databases published from 1990 or later that have examined the job satisfaction of nurses and its impact on their retention in work. Literature results are presented in a tabular format for the comparison of individual studies. **Results:** Out of a total of 42 articles or abstracts, 29 – mostly quantitative – studies were included in this review. The following predictors of nurses' job satisfaction that influence their intention to remain in the workplace were identified: (1) working relationships, (2) job rewards, (3) leadership style, relationship and support of a manager, (4) organizational support, the state of the work environment, and (5) physical and psychological reactions to work. **Conclusion:** Nursing care managers play an important role in maintaining job satisfaction of nurses. Awareness of the variables of nurses' job satisfaction can help healthcare facility managers implement strategies to maintain nurses' job satisfaction. Attention should be directed particularly to strengthening interpersonal relationships and necessary staffing in the facility in order to maintain the quality of patient care.

Key words: job satisfaction, literature review, nurse, research, job turnover, retention.

korespondence: silvie.harokova@email.cz

Úvod

Existuje nesčetné množství vztahů a účinků mezi proměnnými, které jsou vztaženy k fluktuaci sester. Fluktuace sester je ovlivněna řadou faktorů, zahrnující ekonomický růst v zemi i situaci na trhu práce. Navíc rostoucí množství práce sestry, nedostatečné personální obsazení a neatraktivní podmínky služeb jsou spojeny s pracovní nespokojeností sester směřující k jejich fluktuaci. Tradičně se objevuje méně problémů v době hospodářské recese, kdy existuje méně pracovních příležitostí (Simoens, Villeneuve, Hurst, 2005). Výzkumu v oblasti pracovní spokojenosti sester v souvislosti s jejich fluktuací je věnována velká pozornost nejen v zahraničí, ale i u nás. Četné studie jsou zaměřeny k vymezení faktorů, které by mohly vést k fluktuaci nebo opuštění profese. Udržení a stabilizace všeobecných sester je pro management zdravotnických zařízení důležitá zejména z důvodu dodatečných nákladů, které jsou vynaloženy na jejich opětovný nábor. Ztráta kvalitního zaměstnance stojí organizaci nemalé náklady (čas personalistů, zaškolení, náklady na inzerci) a nalezení náhrady za kvalitního zaměstnance může trvat i několik týdnů (Pokořová, 2011, s. 22). Celkovým nákladům a důsledkům fluktuace není přikládán patřičný význam. Ekonomicky efektivnější je soustředit se na udržení stávajícího personálu, u kterého roste rychlejším tempem kumulativní základna znalostí (Bártlová, 2006, s. 48), než na nábor nových sester. Do vztahu pracovní spokojenost – fluktuace však zasahují i další faktory, které se mohou navzájem prolínat. V nedávných výzkumech byl zjištěn vliv organizačních i individuálních faktorů včetně kariérního postupu a odměňování na setrvání sester na pracovišti.

Cíle

Cílem příspěvku je předložit dohledané poznatky v oblasti vztahu faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a fluktuaci sester. Pro vyhledávání studií jsme stanovili následující otázku: Jaké významné faktory pracovní spokojenosti sester ovlivňují fluktuaci sester?

Metodika

Výzkum původních studií se uskutečnil na základě výzkumné otázky systematickým vyhledáváním v elektronických databázích.

Vyhledávací strategie

Pro získání relevantních zdrojů byly využity odborné licencované databáze a volně přístupné databáze.

Významným zdrojem informací se staly například databáze MEDLINE, Wiley Library Online, PubMed, Bibliographia medica Čechoslovaca, česká periodika – Kontakt, Profese on-line, Ošetrovatelství a porodní asistence, slovenské periodikum – Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie a odborné recenzované publikace.

Vyhledávání relevantních zdrojů proběhlo od prosince 2012 do března 2013. Vyhledávacím jazykem byla stanovena angličtina, čeština, slovenština, španělština. Výchozím rokem pro stanovené vyhledávací období byl rok 1990. Byl zvolen proto, že v tomto období se objevovaly první zmínky o výzkumu v oblasti pracovní spokojenosti sester ve vztahu k jejich fluktuaci. Za vyhledávací období (1990-2013) byly nalezeny plné texty odborných článků, přehledů – review a abstraktů. Publikace byly vyhledávány v podobě odborných recenzovaných příspěvků, které popisují výzkum k danému tématu a zaručují vysokou vědeckou kvalitu.

Pro hledání ve výše uvedených databázích byla použita tato klíčová slova: *job satisfaction, literature review, nurses, research, job turnover, retention*. Pro důkladnost nalezení relevantních zdrojů byly použity různé kombinace výše uvedených klíčových slov zapojením Booleovských operátorů. Celkově bylo nalezeno 29 sdělení, odpovídajících zvoleným kritériím, jejichž analýza je uvedena v přehledu studií (tab. 1).

První fáze vyhledávání v databázích s využitím zmíněných kritérií zobrazila 37 sdělení. Na základě prostudování abstraktu a klíčových slov recenzovaných článků byly vyřazeny články, které nesouvisely se zadanou tematikou.

Druhá fáze vyhledávání proběhla v databázi Bibliographia medica Čechoslovaca. Při zadání klíčových slov „pracovní spokojenost, sestra a výzkum“ ve vyhledávacím období za posledních 5 let ve vyhledávacím jazyce čeština, slovenština, angličtina bylo zobrazeno 5 výsledků, které po prostudování abstraktů a klíčových slov nebyly zařazeny do této práce.

Poslední fáze vyhledávání relevantních zdrojů zahrnovala dohledání recenzovaných článků z periodik Kontakt, za vyhledávací období 2006-2012, z Profese on-line od roku 2008, z Ošetrovatelství a porodní asistence od roku 2010 a z Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie od roku 2011 a z recenzovaných publikací. Výsledkem výše popsané rešeršní strategie bylo dohledáno 28 plnotextů nebo abstraktů a jeden přehledový příspěvek – review.

Výsledky a diskuze

Vztahy mezi proměnnými, které jsou vztaženy k fluktuaci sester, se staly předmětem zájmů mnoha výzkumníků. Zdůrazňují významný vliv pracovní spokojenosti na záměr sester fluktuovat, v neposlední řadě poukazují na faktory, které ji výrazně ovlivňují.

Pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti

Fluktuace sester patří k trvalým problémům, které jsou spojeny s pracovní spokojeností (Lu, While, Barriball, 2007, s. 575) a společně s nedostatkem sester, k jednomu z nejdiskutovanějších problémů ošetrovatelské profese celosvětově i v rámci členských států Evropské unie (EU). Sesterské profesní organizace identifikovaly nedostatek sester jako jeden z nejpálčivějších problémů ošetrovatelské profese. Ve zprávě Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), která se zabývala deficitem sester (strukturálním a reálným), byly vyjmenovány následující důvody pro požadavky zvýšení počtu sester: ekonomický nárůst, populační růst, stárnutí populace, technický pokrok, vyšší očekávání a nároky pacientů. Nedostatek sester je spojen s vícerymi indikátory insuficientní péče: mortalita pacientů, nozokomiální infekce, škodlivé účinky a nehody – pracovní úrazy (Hasselhorn et al., 2008, s. 75).

Pracovní spokojenost představuje nejsilnější prediktor setrvání sester na pracovišti (Ellenbecker et al., 2008; AbuAIRub, Omari, Al-Zaru, 2009, s. 326). Další studie (Lu, While, Barriball, 2007, s. 576) potvrzuje, že sestry, které měly tendence k odchodu z profese nebo změny pracoviště, uváděly nižší míru pracovní spokojenosti, než ty, které tyto tendence neuváděly. Taktéž se potvrdila silná pozitivní korelace mezi retencí – tedy setrváním sester na pracovišti a jejich pracovní spokojeností (AbuAIRub, Omari, Al-Zaru, 2009, s. 331). Nedostatek sester může souviset s následujícími faktory: potřebou ošetrovatelské péče, ochotou sester pracovat a setrvat v profesi, a také s finančními náklady na zdravotní péči (Hasselhorn et al., 2008, s. 75).

Nejvýznamnější problémy, které zintenzivňují zájem o danou problematiku, představuje nedostatek sester v kontextu strukturálních změn zdravotní péče, předčasný odchod sester z profese, jakož i migrace sester (Hasselhorn et al., 2005, s. 1).

Mezinárodní empirické výzkumy potvrzují význam pracovní spokojenosti sester a záměru fluktuace (Lynn, Redman, 2005; Hasselhorn et al., 2008; Simon, Müller, Hasselhorn, 2010). Vztahy mezi těmito proměnnými se staly předmětem zájmu

badatelů z různých disciplín po několik desetiletí (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010, s. 617). Zdůrazňují vliv pracovní spokojenosti jako jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující záměr sester buď setrvat nebo odejít z pracoviště (Lu, While, Barriball, 2007, s. 575), poukazují na větší význam tohoto vlivu než ostatních prediktorů, takových jako věk, práce na směny a kariérní růst (Applebaum et al., 2010). Ačkoli výzkumníci obecně zdůrazňují důležitost pracovní spokojenosti v záměru fluktuace sester, existuje však málo studií, které by zkoumaly tyto faktory ve východní a střední Evropě. Buchan a Calman (2005, s. 4) uvádí nedostatek registrovaných sester, který je spojen s takovými faktory, jako je poptávka po zdravotní péči, zvýšená migrace sester a stárnutí pracovní síly. Hasselhorn et al. (2008, s. 75) naznačuje, že nedostatek ošetřujícího personálu je stále větším celosvětovým problémem, Evropu nevyjímaje.

Specifickým problémem je profesionální migrace slovenských sester do České republiky, které jsou motivovány vyšším platem a téměř žádnou jazykovou bariérou (Gurková et al., 2013). V současné době však nejsou k dispozici statistické údaje, které by tuto skutečnost relevantně prokázaly.

Přetrvávající nespokojenost, nejistota zaměstnání, migrace vysoce specializovaných sester, zdůrazňují význam pochopení záměrů fluktuace sester a souvisejících faktorů a jejich vliv na život sester tak, aby organizace mohly provádět účinnou strategii k udržení jejich ošetrovatelské pracovní síly (Gurková et al., 2013). Z ošetrovatelského pohledu je možná fluktuace sester dvěma směry, a to institucionální, se záměrem odchodu z práce do organizace stejného typu nebo profesionální, a to se záměrem odchodu z profese sestry vůbec (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010, s. 617). Výzkum fluktuace v ošetrovatelství zatím zřídka rozlišuje mezi odchodem z profese nebo organizace (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010, s. 616). Profesionální závazky se jeví jako účinnější v predikci záměru odchodu z profese, než záměru odchodu z organizace (Lu et al., 2002). Autoři Tourangeau et al. (2010, s. 30) deklarují pracovní spokojenost jako silný prediktor záměru setrvat v zaměstnání. Podle autorů by pozornost měla být směřována na strategie, které podporují spokojenost v následujících oblastech: vztahy se spolupracovníky a příležitosti pro sociální interakce.

Faktory ovlivňující fluktuaci sester

Většina výzkumů v oblasti fluktuace sester zkoumá, jak je fluktuační chování ovlivněno organizačními charakteristikami, spojenými s pracovním přetížením,

stylem vedení i profesionálními příležitostmi. Výzkumy prokazují, že intervence v těchto oblastech, zvyšují kvalitu pracovního života a jsou účinnější v dlouhodobém zamezení fluktuace (Shields, Ward, 2001). Do vztahu pracovní spokojenost – fluktuace však zasahují vícere faktory, které se mohou navzájem prolínat. Vliv organizačních, individuálních faktorů včetně kariérního postupu a odměňování na setrvání sester na pracovišti byl zjištěn v nedávných výzkumech. Simon, Müller, Hasselhorn (2010, s. 617) analyzovali skupiny faktorů, které jsou spojeny s fluktuací v šesti doménách (individuální, faktory vztahované ke zdraví, sociální prostředí, obsah práce, faktory organizace práce a pracovní trh).

Individuální faktory zahrnující demografické charakteristiky, jako věk, pohlaví, rodinný stav, počet dětí, hrají významnou roli v setrvání sester na pracovišti nebo při zvažování odchodu. Navíc s těmito charakteristikami je často asociován konflikt rolí, práce – rodina. Ve studii Strachota et al. (2003) byly mezi hlavními důvody změny zaměstnání sester uváděny právě rodinné důvody, péče o dítě nebo starší rodiče. Věk jako demografický faktor přináší nejednoznačné výsledky. Ve studii Ruggiero's (2005, In Utriainen, Kyngäs, 2009, s. 1005) věk nebyl signifikantně vztahen k pracovní spokojenosti, ale v jiných studiích (Pan et al., 1995; Alexander et al., 1998; Tai et al., 1998; Shader et al., 2001; In Ellenbecker, 2004, s. 308) je pozitivně vztahen k setrvání sester v práci. Starší sestry setrvávají v jejich současné práci s větší pravděpodobností než jejich mladší kolegyně.

Počet let v současné práci je také pozitivně vztahen k setrvání sester na pracovišti. Čím více zkušeností sestry mají, tím existuje menší pravděpodobnost, že budou odcházet (Leveck, Jones, 1996; Taunton et al., 1997; Tai et al., 1998; In Ellenbecker, 2004, s. 308).

Faktory vztahované ke zdraví jsou asociovány se stresem a syndromem vyhoření. Vliv pracovního přetížení, stresu a syndromu vyhoření na fluktuaci se stává předmětem rozsáhlých výzkumů. Výzkum v této oblasti se v mezinárodním kontextu zaměřuje především na vztah se stresogenními faktory v práci sestry, syndromem vyhoření (Blegen, 1993; Butterworth et al., 1999; Leung, Spurgeon, Cheung, 2007; Li, Lambert, 2008). Výzkum „Stabilizace a pracovní podmínky zdravotnického personálu“ (Buriánek, Malina, 2009) směřoval k odhalení případných fluktuačních tendencí sester, ke zvýšení spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců. Z výsledků výzkumu vyplývá, že na stabilizaci mají nejsilnější vliv interpersonální vztahy, jednání bezprostředních nadřízených, vztahy k dalším nadřízeným,

spokojenost se vztahy vedení k zaměstnancům a interpersonální vztahy na pracovišti. Vliv má také organizace práce na oddělení (dostatek personálu, služby, přesčasy). Výzkum odhalil i vysoký podíl nekvalifikované práce a taktéž činnosti přesahující rámec kvalifikace, která se zřejmě podílí i na psychické zátěži (Buriánek, Malina, 2009, s. 88). Bylo by chybné spoléhat se na efekt momentální hospodářské krize, která může fluktuační tendenci utlumovat, jelikož ten může být kompenzován dalším otevíráním pracovního trhu za západní hranicí (Buriánek, Malina, 2009, s. 89).

Tělesná a psychická zátěž je taktéž stěžejním faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost, ve vztahu k fluktuaci sester. Výzkumy prokazují, že jedním z důvodů odchodu sester z pracoviště je nadměrná tělesná a psychická zátěž, která je často provázena pocitem smutku a beznaděje (Bártlová, Hajduchová, 2010, s. 115). Z jejich šetření vyplývá, že napětí a konfliktnost vztahu lékař – sestra ovlivňuje riziko syndromu vyhoření sester. Nejčastějším důvodem úvah o fluktuaci autorky uvádí špatné pracovní klima, které uvedla téměř jedna třetina sester. Významnější úlohu sehrávají neshody v týmu sester, zdravotní problémy a situace v rodinách sester. Konstatují, že vztahy mezi lékařem a sestrou působí na tendenci k fluktuaci zprostředkovaně, prostřednictvím pracovního klimatu (Bártlová, Hajduchová, 2010, s. 114).

Nadměrné pracovní nároky a nedostatek podpory zhoršují emocionální a mentální zdraví sester a výsledný stres vede k vyšší fluktuaci (Meeusen et al., 2011). Ve studii Gurkové a Macejkové (2012, s. 334) byl prokázán vzájemný vztah deprese, psychické zátěže a subjektivní pohody sester. Vyšší frekvence výskytu depresivní symptomatologie byla spojena s vyšší psychickou zátěží a nižší subjektivní pohodou. Aspekty pracovního přetížení (časová tíseň, vysoká odpovědnost) tak mohou podle autorek vést k častějšímu prožívání symptomů deprese, především únavy a sníženého zájmu (Gurková, Macejková, 2012, s. 326). Příčiny nedostatku sester můžeme najít i v celé řadě dalších zemí. Jak naznačují výsledky mezinárodní studie *The European Nurses' Early Exit Study* (The European NEXT-Study), všeobecné sestry jsou vystaveny vysoké úrovni tělesné zátěže (zvedání pacientů), které jsou spojeny s poruchami pohybového aparátu. Úroveň expozice sester je nejvyšší na chirurgických odděleních a v domovech s pečovatelskou službou. Onemocnění pohybového aparátu koreluje se záměrem opustit profesi (Hasselhorn, Müller, Tackenberg, 2005, s. 42). Leiter et al. (1998) zkoumali údaje 605 pacientů a 711 sester a zjistili, že pacienti, kteří pobývali na odděleních,

kde se personál cítil vyhořelý nebo vyjadřoval záměr odchodu, byli méně spokojeni s jejich péčí.

Sociální prostředí ovlivňuje vnímání důsledků dalších psychosociálních faktorů v práci. Zahrnuje sociální podporu od kolegů, která byla vysoce korelována se sociální oporou od nadřízených a s kvalitou vedení (Hasselhorn et al., 2005, s. 10). Při hodnocení pracovní spokojenosti sester by měli manažeři zdravotnických zařízení soustředit pozornost na otázky, nejen proč sestry odcházejí, ale také kam odcházejí. Výzkumy zdůrazňují, že význam kvality pracovních vztahů sester má největší vliv na jejich pracovní spokojenost a setrvání na pracovišti (Adams, Bond, 2000, s. 542). Literatura zdůrazňuje vliv psychosociálního prostředí práce, kdy zvýšené emocionální požadavky, spolu se snižujícím se významem práce jsou spojeny se záměrem odchodu sester z pracoviště (Li et al., 2010).

Obsah práce zahrnuje emocionální a fyzickou náročnost, které jsou spojeny rovněž se záměrem odchodu (Hasselhorn et al., 2005, s. 9). Emocionální a fyzická náročnost mohou přispívat k pracovnímu stresu a syndromu vyhoření (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010, s. 617).

Faktory organizace práce, které posuzují profesionální rozvoj a spokojenost s pracovní dobou jsou taktéž asociovány se záměrem odchodu sester (Hasselhorn et al., 2005, s. 10). Pracovní trh sehrává významnou roli v tendenci sester setrvat nebo odejít z jejich práce. Větší města nabízejí daleko více pracovních příležitostí k práci (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010, s. 617).

Způsob vedení a pracovní spokojenost sester spolu úzce souvisí. Pracovní spokojenost a závazky k organizaci jsou bezprostředními prediktory záměru opuštění pracoviště a odchodu sester. Vyšší pracovní spokojenost všeobecných sester vede k nižším intencím jejich odchodu. Prediktor způsob vedení tak sehrává velmi důležitou roli. Spolu s dalšími metodami řízení lidských zdrojů, pozitivně koreluje s pracovní spokojeností sester, se závazkem i posláním zařízení (Dunham-Taylor 2000; Morrison et al., 1997; In Stordeur et al., 2003, s. 28). Emocionální opora a odpovídající zpětná vazba při poskytování profesionálního výkonu sester je významnou strategií s možností, která vede ke zvýšení sebeúcty sester (Stordeur et al., 2003, s. 29). Přístup nadřízeného patří k nejsilnějším prediktorům pracovní spokojenosti sester (Poliaková, Litvínová, 2012, s. 182). Manažeři v ošetrovatelství mohou být dobrými lídry, pokud se zaměstnanci komunikují a poskytují pochvalu, uznání za dobře vykonanou práci (Duffield et al., 2011). Boyle et al. (1999) zkoumali vliv stylu

vedení na záměr sester setrvat v zaměstnání. Komunikace, autonomie a skupinová soudružnost snižují pracovní stres a zvyšují pracovní spokojenost, která je přímo spojená se záměrem setrvat na pracovišti. Rovněž výsledky výzkumu Larrabee et al. (2003) zdůrazňují vliv transformačního stylu vedení, spolupráci sestra/lékař a skupinovou soudružnost, jako hlavní prediktory pracovní spokojenosti.

Pracovní podmínky (fyzikálně-chemické, vlivy biorytmu, bezpečnost práce) jsou dalším faktorem působícím na spokojenost v práci. Jejich význam narůstá tehdy, jestliže jsou nepříznivé a vytvářejí nepohodu. Mezinárodní studie The European Nurses' Early Exit Study (The European NEXT-Study) zjistila, že sestry z bývalých postkomunistických zemí (Polsko, Slovensko) uváděly nejnižší pracovní spokojenost i špatné pracovní podmínky (Hasselhorn et al., 2005, s. 19).

Možnost kariérního růstu a povýšení sehrává rovněž významnou roli v setrvání sester na pracovišti. Nedostatek rozvojových, profesních příležitostí je významným faktorem ovlivňující fluktuaci (Hasselhorn, Müller, Tackenberg, 2005, s. 29).

Mzda nebo plat patří k důležitým faktorům, který je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost s prací. Spokojenost s platem je často považována za hlavní zdroj nespokojenosti v ošetrovatelském povolání, kromě toho je často považována za jeden z hlavních prediktorů předčasného odchodu z ošetrovatelské profese. Z výsledků mezinárodní studie *The European Nurses' Early Exit Study* (The European NEXT-Study), realizované na vzorku 56 000 sester z deseti evropských zemí vyplývá, že každá země udává 5 – 44 % sester, které mají ekonomicky napjaté životní podmínky. Ve všech zemích jsou v riziku zejména osamělí rodiče. Ve všech zemích je nespokojenost s platem nejvýraznější ve vztahu k porovnání platu jiných profesí. Nízká úcta spolu s nízkou odměnou a nízkou kontrolou statutu, jsou pro sestry relevantnější, než vnímaná nízká finanční odměna při zvažování odchodu z pracoviště nebo opuštění své profese (Hasselhorn, Müller, Tackenberg, 2005, s. 60). Vliv platu/odměn na pracovní spokojenost a setrvání sester v ošetrovatelském povolání je rozdílný. Plat má tendenci být důležitějším faktorem u mužů, než u žen, při zvažování odchodu z ošetrovatelského povolání (Borkowski et al., 2007, s. 160; Rajapaksa, Rothstein, 2009). Zatímco spokojenost s platem a benefity ovlivňuje zvažování odchodu (Chan et al., 2009; Estryn-Behar et al., 2007, s. 939; Strachota et al., 2003), jiní autoři (Frijters, Shields, Wheatley Price, 2007; Omar et al., 2012) ve studiích deklarují,

že předpokládáný vliv zvýšení platu sester na setrvání sester na pracovištích ve Velké Británii a v Malajsii nebyl významný.

Závěr

Ošetrovatelský výzkum týkající se pracovní spokojenosti sester a jejich fluktuaci svědčí o pokračujících obavách případné nestability sester ve zdravotnických zařízeních. Rozsáhlé vyhledání současně publikovaných studií bylo provedeno zkoumáním faktorů, prediktorů, přispívajících k pracovní spokojenosti sester, které mají vliv na jejich setrvání na pracovišti nebo v zařízení. Další výzkumné studie jsou potřebné k poskytování nových faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost sester, jejich

vlivu na pacienty a kvalitu poskytované péče. Manažeri ošetrovatelské péče sehrávají významnou roli v udržení pracovní spokojenosti sester. Znalosti o proměnných pracovní spokojenosti sester mohou pomoci managementu zdravotnických zařízení implementovat strategie k udržení spokojenosti sester. Pozornost by měla být směřována zvláště k posílení interpersonálních vztahů a potřebné kapacitě sester v zařízení, k udržení kvality péče o pacienta.

Etické aspekty a konflikt zájmu

Autoři deklarují, že studie nemá žádný konflikt zájmu.

Tab. 1 Přehled studií vztahující se k prediktorům pracovní spokojenosti a fluktuaci sester

Autor	Účel	Metoda	Výsledky
AbuAlRub, Omari, Al-Zaru (2009)	Zjistit vztahy mezi sociální podporou, pracovní spokojeností a záměrem setrvání sester na pracovišti. Porovnat výsledky mezi soukromými a veřejnými nemocnicemi.	Kvantitativní metoda. Data 288 sester z veřejných a 195 soukromých nemocnic.	Se vzrůstající úrovní sociální podpory roste spokojenost s prací, záměr setrvat v pracovní pozici se také zvýšil. Sestry v soukromých nemocnicích udávaly vyšší úroveň spokojenosti a záměr setrvat, než sestry ve veřejných nemocnicích.
Adams, Bond (2005)	Zjistit podmínky ke stabilizaci sester.	Kvantitativní metoda. Data 834 sester.	Pracovní vztahy mají největší vliv na pracovní spokojenost a setrvání sester na pracovišti.
Applebaum et al. (2010)	Zkoumat vztahy mezi faktory prostředí (pachu, hluku, světla a barev, stresu), pracovní spokojeností a záměry fluktuace.	Data 116 sester, pracujících v zařízeních akutní péče.	Signifikantní vztahy byly nalezeny mezi hlukem a vnímaným stresem, stresem a pracovní spokojeností, pracovní spokojeností a záměrem odchodu a vnímaným stresem a záměrem odchodu.
Bártlová, Hajduchová (2010)	Zjistit, jaký vliv mají neshody mezi sestrou a lékařem na úvahy o fluktuaci.	Kvantitativní forma technikou dotazníku, kvalitativní forma technikou focus groups. Data 537 sester.	Více než 34,1 % sester uvedlo, že se někdy setkaly se situací, kdy nevhodné chování lékaře bylo důvodem k odchodu sester z oddělení.
Borkowski et al. (2007)	Identifikovat proměnné, které přispívají k záměru sester odejít z profese.	Data 284 sester, z nichž 46 % zvažuje opuštění profese.	Sestry, které jsou mužského pohlaví nebo mají nižší, než magisterské vzdělání, více inklinují k odchodu z profese. Plat a benefity jsou důležitým faktorem u mužů při zvažování odchodu z profese.
Boyle et al. (1999)	Zkoumat dopady manažerského vlivu a vůdcovství na záměr sester setrvat v zaměstnání.	Data 255 sester intenzivní péče čtyř městských nemocnic.	Manažerské pozice a vliv na koordinaci práce je přímo spojena se záměrem setrvat na oddělení. Komunikace, autonomie a skupinová koheze snižují pracovní stres, a tím zvyšují pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost je přímo spojena se záměrem setrvat v zaměstnání.

Buriánek, Malina (2009)	Popsat spokojenost sester s pracovními podmínkami, odhalit flukuační tendence.	Kvantitativní metoda. Data 355 sester.	Výzkum odhalil vysoký podíl nekvalifikované práce, psychickou zátěž. Na fluktuaci mají největší vliv interpersonální vztahy, plat a nedostatek personálu.
Duffield et al. (2011)	Zkoumat vliv charakteristik vůdcovství manažerů ošetrovatelské péče, jak jsou vnímány sestrami a jak působí na spokojenost zaměstnanců a jejich udržení.	Data 2488 sester, z 94 oddělení, 21 veřejných nemocnic.	Méně než jedna třetina sester uvažovala o odchodu v průběhu jednoho roku. Vliv na záměr odejít měly: pochvala a uznání za vykonanou práci a sestra manažerka nebo supervisor.
Ellenbecker et al. (2004)	Popsat teoretický model k udržení stability sester v zařízeních domácí péče.	Teoretický model výsledků empirických výzkumů.	Navržený model může být využit k vedení výzkumu, který zkoumá nedostatky v poznatcích významných pro udržení sester v zařízeních domácí péče.
Estryn-Behar et al. (2007)	Objasnit asociaci pracovního prostředí, týmové práce, syndromu vyhoření a osobních faktorů.	Kvantitativní metoda. Data 28 561 sester z deseti evropských zemí.	Kvalita týmové práce, interpersonální vztahy, kariérní postup je asociován s rozhodnutím odejít z profese. Syndrom vyhoření představuje trojnásobné riziko při zvažování odchodu z profese v pěti zemích.
Frijerts, Shields, WheatleyPrice (2007)	Stanovit vliv platu na rozhodnutí sester opustit profesi.	Empirické šetření flukuačního chování sester v Národní zdravotní službě Velké Británie.	Hodinový plat sester mimo Národní zdravotní službu (NZS) je asi o 20 % nižší než v NZS. Byl zjištěn statisticky významný vliv mzdy na setrvání sester na pracovišti.
Gurková et al. (2013)	Zjistit vzájemné vztahy mezi záměrem fluktuace a pracovní spokojeností sester.	Kvantitativní metoda. Data 1055 sester z České republiky a ze Slovenska.	Záměr odchodu z pracoviště, profese a záměru odchodu do zahraničí byl predikován úrovní sester s jejich kontrolou/odpovědností a plánováním. České sestry udávaly menší frekvenci záměru pracovat v zahraničí.
Hasselhorn et al. (2005)	Zjistit důvody předčasného odchodu sester z ošetrovatelské profese.	Kvantitativní metoda. Data 56 000 sester z deseti evropských zemí.	Výsledky zdůrazňují vliv syndromu vyhoření, pracovní zátěže a pracovní náplně.
Hasselhorn et al. (2008)	Zhodnotit roli pracovních charakteristik s ohledem na záměr odchodu sester z ošetrovatelské profese.	Kvantitativní metoda. Data 11 606 registrovaných sester, které pracovaly v nemocnicích, v osmi evropských zemích.	Výsledky zdůrazňují vliv pracovní zátěže při úvahách sester odejít z jejich profese během krátkého období.
Hasselhorn, Müller, Tackenberg (2005)	Zjistit frekvenci úvah sester o odchodu z ošetrovatelské profese.	Kvantitativní metoda. Longitudinální studie. Data 56 400 sester, z 11ti evropských zemí.	Podíl úvah odchodu sester se lišil mezi účastnickými zeměmi. Velmi vysoká byla ve Velké Británii a Itálii, zatímco nízká byla v Holandsku a v Belgii.
Chan et al. (2009)	Zjistit faktory spojené se záměrem sester odejít z profese.	Kvantitativní metoda. Data 426 sester ze soukromé nemocnice.	39 % naznačovalo záměr opustit zaměstnání. Plat a benefity predikovaly záměr odchodu sester z profese.
Larrabee et al. (2003)	Zjistit relevantní vliv postojů sester, pracovní spokojenosti a záměru odchodu sester.	Kvantitativní metoda. Data 90 registrovaných sester.	Hlavním prediktorem záměru odchodu byla pracovní nespokojenost, prediktorem pracovní spokojenosti byl zjištěn transformační styl vůdcovství, spolupráce sestra/lékař a skupinová soudržnost.
Leiter et al. (1998)	Studovat vztah syndromu vyhoření, záměru odchodu a smysluplnosti práce s pacienty.	Data 605 pacientů a 711 sester z 16 ambulantních zařízení a dvou nemocnic.	Pacienti, kteří pobývali na odděleních, kde se personál cítil vyhořelý nebo vyjadřoval záměr odchodu, byli méně spokojeni s jejich péčí.

Li et al. (2010)	Hypotéza předpokládá, že nepříznivé psychosociální pracovní prostředí predikuje záměr sester odejít.	Data 3088 sester z nemocnic.	Zvýšené emocionální požadavky, snižující se význam práce a snižující se pracovní spokojenost je asociována se záměrem odchodu.
Lu et al. (2002)	Prozkoumat vztahy mezi záměry odchodu, profesionálními závazky a pracovní spokojeností registrovaných sester.	Kvantitativní metoda. Data 2197 sester z nemocnic.	Profesionální závazky byly účinnější v predikci záměru odchodu z ošetrovatelské profese, než záměru odchodu z organizace. Profesionální závazek, vztažený k záměru odchodu z profese byl silněji korelován, než záměr odchodu z organizace. Pracovní spokojenost vztažená k odchodu z organizace byla silněji korelována než záměr odchodu z profese.
Lynn, Redman (2005)	Zjistit vztah mezi organizačními závazky, pracovní spokojeností a záměrem sester odejít z jejich současné pozice nebo ošetrovatelství.	Data 787 sester.	Finanční odměna a organizační závazek byly zjištěny jako významné prediktory pracovní spokojenosti a úmyslu opustit svou současnou pozici. Programy pro udržení sester musí být zaměřeny jak na organizační závazky a práci, tak na pracovní spokojenost.
Meeusen et al. (2011)	Zjistit, jak jsou charakteristiky pracovního prostředí a osobnostní dimenze vztaženy k syndromu vyhoření, pracovní spokojenosti a záměru odchodu.	On-line hodnotící průzkum anesteziologických sester v Holandsku. 923 dotazníků (46 % návratnost).	Syndrom vyhoření zprostředkoval vztah mezi osobnostními dimenzemi a záměrem fluktuace. Pracovní spokojenost zprostředkovala vztah k pracovnímu prostředí a faktorům, přispívajícím k záměru fluktuace.
Omar et al. (2012)	Zjistit vztah mezi pracovní spokojeností a záměru odejít mezi sestrami ve veřejných nemocnicích.	Kvantitativní metoda. Data 398 sester.	Výsledky této studie potvrdily, že pracovní spokojenost se vztahuje k záměru odchodu. Nebyl však potvrzen vztah mezi pracovní spokojeností a platem, sociální interakcí administrativou, které nepřinesly signifikantní výsledky.
Rajapaksa, Rothstein (2009)	Hypotézy předpokládající různou míru udržení sester v profesi, s ohledem na genderovou roli.	Data 2000 registrovaných sester, které opustily profesi ošetrovatelství.	Hlavní důvody, které uváděly: vyšší plat, prospěšnější povolání, výhodnější pracovní doba. Muži - 2,5 x častěji uváděli vyšší plat jako důvod pro opuštění profese.
Shields, Ward (2001)	Prozkoumat determinanty pracovní spokojenosti, určit vliv pracovní spokojenosti na záměr odchodu.	Data 9625 sester.	Pracovní spokojenost je nejdůležitější determinantou v záměru odchodu. Malé příležitosti kariérního růstu, zvyšující se pracovní přetížení, plat a vztahy na pracovišti, jsou významné v konečném důsledku odchodu. Pracovní nespokojenost je vyšší u mladších, vysoce vzdělaných sester, a také u sester z etnických menšin a u mužů.
Simon, Müller, Hasselhorn (2010)	Zjistit proměnné, které jsou asociovány se záměrem odchodu sester z profese nebo organizace.	Kvantitativní metoda. Data 2119 registrovaných sester.	Záměry odchodu z profese jsou silně asociovány s pracovními vztahy a rovnováhou práce/rodina. Záměr odchodu z organizace je asociován stylem vedení.
Strachota et al. (2003)	Zjistit důvody změny zaměstnání sester.	Rozhovor. Data 84 nemocničních sester, které změnily zaměstnání.	Důvody změny byly: počet odpracovaných hodin, lepší pracovní příležitost, rodina, nízký plat a benefity, špatné personální obsazení, nepodporující

			management, nepříjemné pracovní prostředí, pracovní stres, žádná příležitost pro rozvoj.
Tourangeau et al. (2010)	Identifikovat determinanty úmyslu zůstat v zaměstnání a dále rozvíjet model, který vysvětluje faktory záměru sester zůstat v zaměstnání.	Deskriptivní studie s využitím focus group.	Osm tématických kategorií odráží faktory sester, které ovlivňují jejich záměr zůstat v zaměstnání: vztahy se spolupracovníky, stav pracovního prostředí, vztah a podpora manažera, pracovní odměny, organizační podpora, fyzická a psychická reakce na práci, vztahy s pacienty, vnější faktory.
Tzeng (2002)	Hypotéza: vyšší celková pracovní spokojenost a štěstí přispívají k nižší míře záměru odchodu.	Data 648 sester z nemocnic, 82 % response.	Celková pracovní spokojenost a štěstí, spokojenost s platem a podporou, vzdělávání a věk byly signifikantními prediktory nízké míry záměru odchodu sester.

Bibliografické odkazy

ABU-AIRUB, R. F., OMARI, F. H., AL-ZARU, I. M. Support, satisfaction and retention among Jordanian nurses in private and public hospitals. *International Nursing Review*. 2009, 56(3), 326-332.

ADAMS, A., BOND, S. Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*. 2000, 32(3), 536-543.

APPLEBAUM, D., FOWLER, S., FIEDLER, N., OSINUBI, O., ROBSON, M. The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Nursing Administration*. 2010, 40(7-8), 323-328.

BÁRTLOVÁ, S. Význam celoživotního vzdělávání pro sestry a zdravotnické organizace. *Florence*. 2006, 2(4), 48-49.

BÁRTLOVÁ, S., HAJDUCHOVÁ, H. Psychofyzická zátěž a příčiny fluktuace sester. *Zdravotnictví v České republice*, Asociace pro rozvoj sociálního lékařství a řízení péče o zdraví. 2010, 13(3), 110-115.

BLEGEN, M. A. Nurses job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*. 1993, 42(1), 36-41.

BORKOWSKI, N., AMANN, R., SONG, S. H., WEISS, C. Nurses' intent to leave the profession: issues related to gender, ethnicity, and educational level. *Health Care Management Review*. 2007, 32(2), 160-167.

BOYLE, D. K., BOTT, M. J., HANSEN, H. E., WOODS, C. Q., TAUNTON, R. L. Managers' leadership and critical care nurses' intent to stay. *American Journal of Critical Care*. 1999, 8(6), 361-371.

BUCHAN, J., CALMAN, L. The global shortage of Registered Nurses: an overview of issues and actions. *International Council of Nurses*. ISBN: 92-95040-20-1. [online]. 2005. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <www.icn.ch/images/stories/documents/publications/GNRI/Global_Shortage_of_Registered_Nurses_Executive_summary.pdf>.

BURIÁNEK, J., MALINA, A. Pracovní spokojenost zdravotních sester. Stabilizace a pracovní podmínky zdravotnického personálu. 2009. *Zdravotnictví v České republice*, Asociace pro rozvoj sociálního lékařství a řízení péče o zdraví. 2009, 12(3), 82-89.

BUTTERWORTH, T., CARSON, J., JEACOCK, J. WHITE, E., CLEMENTS, D. Stress, coping, burnout and job satisfaction in British nurses: findings from the clinical supervision evaluation project. *Stress Medicine*. 1999, 15(1), 27-33.

DUFFIELD, C., ROCHE, M., BLAY, N., STASA, H. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*. 2011, 20(1-2), 23-33.

DUNHAM-TAYLOR, J. Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*. 2000, 30(5), 241-250.

ELLENBECKER, C. H. A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 2004, 47(3), 303-310.

ELLENBECKER, C. H., PORELL, F. W., SAMIA, L., BYLECKIE, J. J., MILBURN, M. Predictors of home healthcare nurse retention. *Journal of Nursing Scholarship*. 2008, 40(2), 151-160.

ESTRYN-BEHAR, M., VAN DER HEIJDEN, B., OGINSKA, H., CAMERINO, D., LE NEZET, O., CONWAY, P. M., FRY, C., HASSELHORN, H. M., The NEXT Study Group, 2007. The impact of social work environment, teamwork characteristics, burnout, and personal factors upon intent to leave among European nurses. *Medical Care*. 2007, 45(10), 939-950.

FRIJTERS, P., SHIELDS, M. A., WHEATLEY PRICE, S. Investigating the quitting decisions of nurses: panel data evidence from the British National Health Service. *Health Economics*. 2007, 16(1), 57-73.

GURKOVÁ, E., MACEJKOVÁ, S. Psychická zátěž a depresivní symptomatologie u sester. *Ošetrovatelství a porodní asistence*. 2012, 3(1), 326-334.

GURKOVÁ, E., SOVARIOVÁ, M., HAROKOVÁ, S., ŽIAKOVÁ, K., ŠERFELOVÁ, R., ZAMBORIOVÁ, M. Job satisfaction and leaving intentions of Slovak and Czech nurses. *International Nursing Review*. 2013, 60(1), 112-121.

HASSELHORN, H. M., MÜLLER, B. H., TACKENBERG, P. NEXT-Study Coordination. *NEXT Scientific Report*. University of Wuppertal. 2005, 79 p. [online]. 2005. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <http://www.next.uni-wuppertal.de/EN/index.php?articles-and-reports>.

- HASSELHORN, H. M., TACKENBERG, P., BUESHER, A., SIMON, M., KUEMMERLING, A., MUELLER, B. H. Work and health of nurses in Europe results from the NEXT-Study. University of Wuppertal and University of Witten, Germany [online]. 2005. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <<http://www.next.uni-wuppertal.de/EN/index.php?articles-and-reports>>.
- HASSELHORN, H. M., CONVEY, P. M., WIDERSZAL-BAZYL, M., SIMON, M., TACKENBERG, P., SCHMIDT, S., CAMERINO, D., MÜLLER, B. H. Contribution of job strain to nurses' consideration of leaving the profession—results from the longitudinal European nurses' early exit study. [online]. 2008. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <<http://www.next.uni-wuppertal.de/EN/index.php?articles-and-reports>>.
- CHAN, M. F., LUK, A. L., LEONG, S. M., YEUNG, S. M., VAN, I. K. Factors influencing Macao nurses' intention to leave current employment. *Journal of Clinical Nursing*. 2009, 18(6), 893-901.
- LARRABEE, J., JANNEY, M. A., OSTROW, C. L., WITHROW, M. L., HOBBS, G. R., BURANT, CH. Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*. 2003, 33(5), 271-283.
- LEUNG, S. K., SPURGEON, P. C., CHEUNG, H. K. Job satisfaction and stress among ward-based and community-based psychiatric nurses. *Hong Kong Journal of Psychiatry*. 2007, 17(2), 45-54.
- LEITER, M., HARVIE, P., FRIZZELL, C. The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*. 1998, 47(10), 1611-1617.
- LI, J., LAMBERT, V. A. Job satisfaction among intensive care nurses from the People's Republic of China. *International Nursing Review*. 2008, 55(1), 34-39.
- LI, J., FU, H., HU, Y., SHANG, L., WU, Y., KRISTENSEN, T. S., HANS MUELLER, B., HASSELHORN, H. M. Psychosocial work environment and intention to leave the nursing profession: results from the longitudinal Chinese NEXT study. *Scandinavian Journal of Public Health* 38. 2010, (3), 69-80.
- LU, K. Y., LIN, P. L., WU, C. M., HSIEH, Y. L., CHANG, Y. Y. The relationship among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*. 2002, 18(4), 214-219.
- LU, H., WHILE, A. E., BARRIBALL, K. L. Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies*. 2007, 44(4), 574-588.
- LYNN, M., REDMAN, R. Faces of the nursing shortage: influences on staff nurses' intentions to leave their positions or nursing. *Journal of Nursing Administration*. 2005, 35(5), 264-270.
- MEEUSEN, V. C., VAN DAM, K., BROWN-MAHONEY, C., VAN ZUNDERT, A. A., KNAPE, H. T. Understanding nurse anesthetists' intention to leave their job: how burnout and job satisfaction mediate the impact of personality and workplace characteristic. *Health Care Management Review*. 2011, 36(2), 155-163.
- OMAR, K., ANUAR, M. M., MAJID, A. H. A., JOHARI, H. Organizational commitment and intention to leave among nurses in Malaysian public hospitals. *International Journal of Business and Social science*. 2012, 3(16), 194-199.
- POKOJOVÁ, R. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Sestra*. 2011, 21(3), 22-23.
- POLIAKOVÁ, N., LITVÍNOVÁ, A. Příčiny stresu v práci sestry. In ČERVENÁKOVÁ, E. (ed). *Ošetrovatel'stvo a zdravie*. Fakulta zdravotníctva, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne: 2012, s. 178-187.
- RAJAPAKSA, S., ROTHSTEIN, W. Factors that influence the decisions of men and women nurses to leave nursing. *Nursing Forum*. 2009, 44(3), 195-206.
- SIMOENS, S., VILLENEUVE, M., HURST, J. Tackling Nurse Shortages in OECD Countries. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. [online]. 2005. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/health/healthpoliciesanddata/34571365.pdf>>.
- SIMON, M., MÜLLER, B. H., HASSELHORN, H. M. Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing*. 2010, 66(1), 616-626.
- SHIELDS, M. A., WARD, M. Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*. 2001, 20(5), 677-701.
- STORDEUR, S., D'HOORE, W., VAN DER HEIJDEN, B., DIBISCEGLIE, M., LAINE M., VAN DER SCHOOT, E. and the NEXT-Study Group. Leadership, job satisfaction and nurses' commitment. In HASSELHORN, H. M., TACKENBERG, P., MÜLLER, B. H. (eds). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe*. University of Wuppertal, 2003. p. 28-45.
- STRACHOTA, E., NORMANDIN, P., O' BRIEN, N., CLARY, M., KRUKOW, B. Reasons registered nurses leave or chase employment status. *Journal of Nursing Administration*. 2003, 33(2), 111-117.
- TOURANGEAU, A. E., CUMMINGS, G., CRANLEY L. A., FERRON, E. M., HARVEY, S. Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing*. 2010, 66(1), 22-32.
- TZENG, H. M., KETEFIAN, S. The relationship between nurses' job satisfaction and inpatient satisfaction: an exploratory study in a Taiwan teaching hospital. *Journal of Nursing Care Quality*. 2002, 16(2), 39-49.
- UTRIAINEN, K., KYNGÄS, H. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of nursing Management*. 2009, 17(8), 1002-1010.