

RAZVOJ OKVIRJA KLJUČNIH KAZALNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU

Povzetek: Zadovoljstvo zaposlenih je ključen dejavnik uspešnosti organizacij, zlasti v javnem sektorju, kjer unikatne značilnosti, kot so omejeni viri in strožji regulatorni okviri, zahtevajo specifične pristope k upravljanju človeških virov. Članek obravnava razvoj okvirja ključnih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju, pri čemer je bil uporabljen pristop sistematičnega pregleda in analize literature iz baz Web of Science in ScienceDirect. Rezultati raziskave poudarjajo, da so ključni kazalniki zadovoljstva zaposlenih tesno povezani s plačo, delovnimi pogoji ter vodenjem. Prav tako se izpostavlja pomen prilagodljivosti delovnih pogojev, zlasti v kriznih obdobjih, kot je bila nedavna pandemija. Ugotovljeni kazalniki so delno univerzalni, delno pa specifični za podsektor ali regijo, kar zahteva prilagoditev strategij glede na kontekst. Raziskava prispeva k razumevanju zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju in ponuja smernice za oblikovanje politik, ki izboljšujejo delovne pogoje ter produktivnost.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, javni sektor, indikatorji, ključni kazalniki.

DEVELOPMENT OF A FRAMEWORK OF KEY EMPLOYEE SATISFACTION INDICATORS IN THE PUBLIC SECTOR

Abstract: Employee satisfaction is a key factor in the success of organizations, especially in the public sector, where unique characteristics such as limited resources and stricter regulatory frameworks require specific approaches to human resource management. The article discusses the development of a framework of key indicators of employee satisfaction in the public sector, using a systematic review and analysis of the literature from the Web of Science and ScienceDirect databases. The research results highlight that key indicators of employee satisfaction are closely related to pay, working conditions, and leadership. It also highlights the importance of flexible working conditions, especially in times of crisis, such as the recent pandemic. The indicators identified are partly universal and partly specific to a sub-sector or region, which requires the adaptation of strategies depending on the context. The research contributes to the understanding of employee satisfaction in the public sector and offers guidelines for the design of policies that improve working conditions and productivity.

Keywords: employee satisfaction, job satisfaction, public sector, indicators, key indicators.

¹ Fakulteta za logistiko, Univerza v Mariboru, Slovenija. nejc.podkoritnik@student.um.si, mateja.cucek1@um.si, marko.oljaca@student.um.si

1. UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih, kot eden izmed najbolj raziskanih konceptov na področju upravljanja človeških virov (Tomažević et al., 2014), tudi v času rapidnih tehnoloških sprememb, ostaja pomemben del uspešnosti delovanja različnih organizacij (Adwan et al., 2024). Raziskave kažejo, da visoka raven zadovoljstva zaposlenih prispeva k višji produktivnosti (Judge et al., 2001; Li, 2022), izboljšani kakovosti storitev (Yee et al., 2008), manjši fluktuaciji zaposlenih (Goretzki et al., 2022; Sageer et al., 2012) ter zmanjšanju bolniških odsotnosti (Allen & Wilburn, 2002; Sageer et al., 2012). Posledično organizacije, ki aktivno spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih, pogosto pridobijo konkurenčno prednost, saj ustvarjajo pozitivno delovno okolje (Adwan et al., 2024), ki pritegne in obdrži talentirane posameznike (Salleh et al., 2024). Hkrati pa nezadovoljstvo zaposlenih pogosto vodi v negativne posledice, kot so izguba motivacije (Adwan et al., 2024), slabše končno zadovoljstvo strank in zmanjšana zavzetost za delo (Chicu et al., 2019). Zato postaja razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ključna naloga za vse vrste organizacij, ne glede na njihov sektor ali velikost.

V kontekstu javnega sektorja ima zadovoljstvo zaposlenih še posebej poseben pomen. Javne organizacije imajo namreč edinstvene lastnosti, ki jih ločujejo od zasebnega sektorja, vključno z drugačnimi motivacijskimi faktorji, omejitvami v razpoložljivosti virov (Arundel et al., 2015), strožimi regulativnimi okviri (Figenschou et al., 2024) in močnejšim poudarkom na služenju javnosti (Borrás et al., 2024). Zaradi teh posebnosti se vzorci zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju lahko bistveno razlikujejo od tistih v zasebnem sektorju. Pomembno pa je razumeti, kako te edinstvene okoliščine vplivajo na zaznavanje zadovoljstva zaposlenih ter kako jih je mogoče upravljati za doseganje optimalnih rezultatov.

Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v javnem sektorju pogosto izpostavljajo močno podvrženost vplivom zunanjega okolja, kot so npr. politični pritiski, spremembe javnih politik in družbeni pritiski za povečano odgovornost (Pan et al., 2008; Tummers et al., 2011). Številne študije nakazujejo, da javni uslužbenci pogosto čutijo pomanjkanje avtonomije pri delu (Tassabehji et al., 2016) ter omejitve, ki jih povzroč a hierarhična narava javnih organizacij (Dutta, 2022; Nyamori & Boyce, 2023), kar lahko negativno vpliva na njihovo zadovoljstvo (Delfgaauw, 2007). Po drugi strani pa se javni uslužbenci pogosto bolje osredotočajo na intrinzično motivacijo (Keefer & Vlaicu, 2024), kot so altruistične vrednote in čutenje družbene odgovornosti (Yoon, 2023), kar v nekaterih primerih lahko kompenzira nezadovoljstvo zaradi materialnih ali strukturiranih omejitev (Buurman et al., 2012).

Pomen raziskovanja zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju pa presega zgolj akademske kroge, saj se nanaša tudi na praktične implikacije. Javne organizacije igrajo tako ključno vlogo pri zagotavljanju osnovnih storitev in infrastrukturnih funkcij, ki so nujne za nemoteno delovanje družbe (Nancholas, 2023). Nezadovoljstvo med javnimi uslužbenci pa lahko posledično vodi do slabše kakovosti storitev (Li et al., 2023), višje fluktuacije (Artopo & Wahyuni, 2024), zmanjšanje števila inovacij (Hoai et al., 2022), povečanju napak pri delu (Van Antwerpen & Ferreira, 2016), višjih stroškov zaradi neučinkovitosti in zmanjšanja zaupanja javnosti v institucije (Febiri et al., 2024).

Na podlagi dosedanjih raziskav je jasno, da obstaja potreba po razvoju sistematičnega okvirja ključnih kazalnikov za merjenje zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju. Medtem ko številne raziskave ponujajo različne modele in kazalnike za ocenjevanje, ki so prilagojeni specifičnim zahtevam in okoliščinam posameznih vej oz. podsistemov javnega sektorja, pa trenutno ni zaslediti univerzalnega okvirja kazalnikov za celoten javni sektor. Razvoj celovitega okvirja, ki upošteva tako notranje kot zunanje dejavnike, bi lahko pomagal vodjem in oblikovalcem politik bolje razumeti potrebe svojih zaposlenih ter oblikovati učinkovite strategije za povečanje njihovega zadovoljstva.

Raziskava si torej prizadeva zapolniti obstoječo vrzel z osredotočanjem na razvoj okvirja ključnih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih v celotnem javnem sektorju. Omenjeno pa bomo dosegli s pomočjo sistematičnega pregleda literature, s katerim bomo identificirali glavne dimenzije in dejavnike zadovoljstva zaposlenih v omenjenem sektorju. Naš cilj je zagotoviti poglobljeno razumevanje tega kompleksnega fenomena ter prispevati k oblikovanju boljših politik in praks za upravljanje človeških virov v javnem sektorju. S tem upamo, da bomo ne le izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi spodbudili boljšo kakovost storitev, ki jih javne organizacije zagotavljajo družbi.

2. METODOLOGIJA

Za potrebe razvoja okvirja ključnih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju smo izvedli sistematičen pregled literature, pri čemer smo sledili struktuiranemu postopku za zagotavljanje transparentnosti, ponovljivosti in preverljivosti raziskave. Zasnova pregleda temelji na prepoznanih smernicah za sistematične preglede literature, kar omogoča jasno določitev kriterijev za iskanje, selekcijo in analizo znanstvenih virov (glej Slika 1).

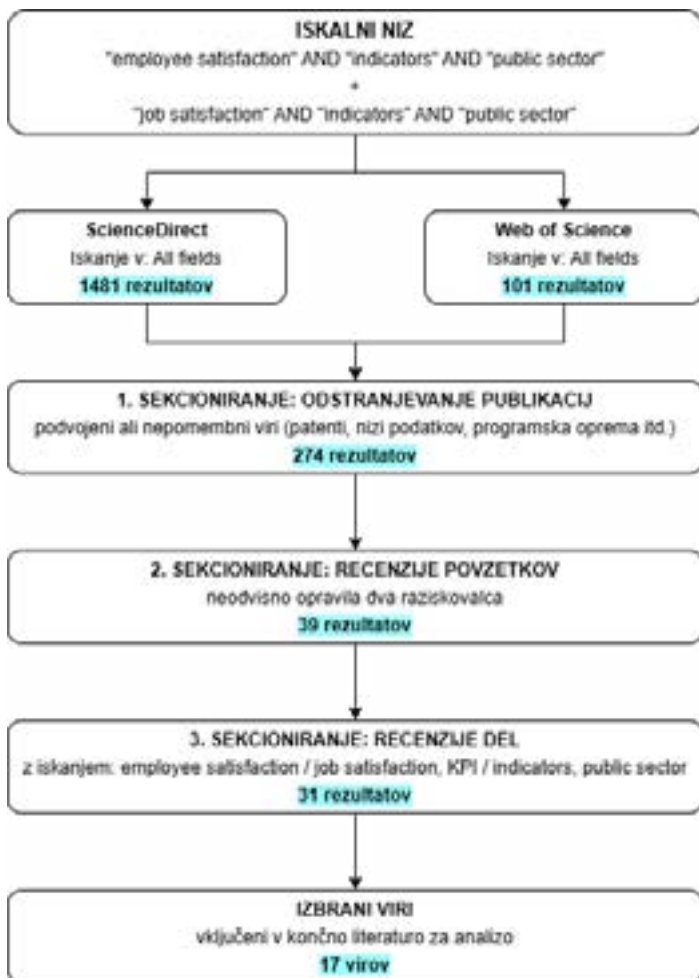
Postopek iskanja virov je potekal v dveh priznanih podatkovnih bazah, in sicer Web of Science (v nadaljevanju: WoS) in ScienceDirect, ki zagotavljata dostop do visoko kakovostnih znanstvenih publikacij. Za iskanje smo na podlagi raziskovalnega vprašanja v povezavi z Boolovimi operatorji opredelili in uporabili dve kombinaciji ključnih besed: „employee satisfaction“ AND „indicators“ AND „public sector“ ter „job satisfaction“ AND „indicators“ AND „public sector“. Tak pristop je omogočal zajem raznolikega nabora literature, ki se ukvarja z vidiki zadovoljstva zaposlenih ter kazalniki uspešnosti v javnem sektorju. Z iskanjem v bazi WoS smo identificirali 101 potencialno relevantni vir, medtem ko je iskanje v bazi ScienceDirect rezultiralo v 1481 zadetkih.

Po pridobitvi osnovnega nabora virov smo izvedli njihovo selekcijo v treh fazah. V prvi fazi smo izločili podvojene objave ter nerelevantne vire, kot so patenti, podatkovne zbirke, programska oprema ali dokumenti, ki niso predstavljali znanstvenih raziskav. Rezultat te faze je bil ožji nabor 274 virov, ki so bili ustrezni za nadaljnji pregled. Druga faza je vključevala temeljit pregled povzetkov teh virov, da bi identificirali dela, ki se neposredno osredotočajo na zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z indikatorji in javnim sektorjem. Ta korak sta neodvisno izvedla dva raziskovalca (avtorja), s ciljem zagotavljanja objektivnosti. Po zaključku druge faze je bilo izbranih 39 virov, ki so kazali potencial za poglobljeno analizo.

Tretja faza selekcije je vključevala celovito branje in podrobno analizo besedil preostalih virov. Pri tem smo posebno pozornost namenili vsebinam, ki so raziskovale, kateri kazalniki oziroma indikatorji najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v javnem

sektorju. Osredotočili smo se na študije, ki so identificirale in opisovale te indikatorje ter njihove povezave z delovnimi pogoji, organizacijsko kulturo, možnostjo profesionalnega razvoja, nagrajevanjem in priznanjem, ter komunikacijo znotraj organizacije. Poleg tega smo analizirali prispevke, ki so vključevali uporabo empiričnih podatkov za vrednotenje teh kazalnikov ali razvoj novih modelov ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih. Ta faza je omogočila ožji izbor 34 virov, ki so izpolnjevali vse kriterije relevantnosti in kakovosti. Na podlagi končne analize in medsebojnega dogovora obeh raziskovalcev pa smo se odločili uporabiti 17 najkakovostnejših virov, ki so tvorili osnovo za nadaljnjo raziskavo.

Slika 1: Potek izbora literature za končno analizo



(Laster vir)

Pri celotnem postopku iskanja virov smo predpostavljali, da bosta izbrani podatkovni bazi (WoS in ScienceDirect) zagotavljali reprezentativen pregled obstoječe literature na raziskovalnem področju. Kljub temu pa se zavedamo nekaterih omejitev. Ena izmed njih je možnost izpuščanja relevantnih člankov, ki so dostopni v drugih znanstvenih bazah, ki niso bile vključene v raziskavo. Poleg tega smo lahko zaradi omejitve iskanja na angleški jezik izpustili publikacije, ki so bile objavljene v drugih jezikih in bi lahko prispevale pomembne ugotovitve. Obenem je mogoče, da določenih sodobnejših ali specifičnih študij, ki ne uporabljajo neposredno prepoznanih ključnih besed, nismo zajeli. Kljub tem omejitvam ocenjujemo, da izbrana metodologija, ki vključuje strukturiran in transparenten pristop k iskanju, selekciji in analizi literature, zagotavlja zanesljivo osnovo za razvoj okvirja ključnih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju.

3. REZULTATI

Rezultati raziskave ponujajo vpogled v ključne kazalnike zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju. Analiza razkriva glavne kazalnike, ki so povezani z zadovoljstvom in omogočajo primerjavo med različnimi področji oz. podsektorji ter razumevanje skupnih vzorcev in razlik. S tem zagotavlja dragocene smernice za izboljšanje delovnih pogojev in spodbujanje zadovoljstva zaposlenih. Za večjo preglednost nad raziskavami, ki smo jih obravnavali v okviru študije smo identificirane kazalnike ter ključne rezultate posameznih študij zapisali v tabelarični obliki (glej Tabela 1). Pri tem pa smo obravnavane raziskave smiselno in kronološko zapisali.

Tabela 1: Obravnavane raziskave na temo kazalnikov zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju

ZAR. ST.	VIR	NASLOV	PODROČJE ZNOTRAJ JAVNEGA SEKTORJA	IZPOSTAVLJENI KAZALNIKI	KLJUČNI REZULTATI
1.	Schneider & Vaught, 1993	A Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private Sector Managers	Javna uprava	Plača, priložnosti za napredovanje, vodenje, odnosi s sodelavci, splošno zadovoljstvo z delom	Plača pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, pri čemer nizko zadovoljstvo s plačo negativno vpliva na splošno zadovoljstvo. Priložnosti za napredovanje so identificirane kot pomemben dejavnik za zadovoljstvo, vendar ne vedno ključen. Učinkovito vodenje in podporni odnosi z nadrejenimi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo. Kakovostni odnosi s sodelavci prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih. Splošno zadovoljstvo je tesno povezano z intrinzičnimi in ekstrinzičnimi dejavniki, kot so smisel dela, plača in delovni pogoji.

2.	Kim & Wiggins, 2011	Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?	Socialne storitve	Otroško varstvo, programi za ravnoesje med delom in življenjem, telekomunikacijsko delo, alternativni delovni urniki, tradicionalne ekonomske koristi	Otroško varstvo pozitivno vpliva na zadovoljstvo, vendar se razlike med spoloma kažejo v različnih stopnjah zadovoljstva. Programi za ravnoesje med delom in življenjem imajo pozitiven vpliv, še posebej pri višjih plačah in delodajalcih, ki podpirajo te politike. Telekomunikacijsko delo zmanjšuje odsotnost in povečuje produktivnost, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Alternativni delovni urniki so priljubljeni med mladimi zaposlenimi, vendar starejši delavci izražajo večje nezadovoljstvo. Tradicionalne ekonomske koristi, kot so plačane bolniške odsotnosti in pokojnine, so pomembne za zadržanje zaposlenih in vplivajo na njihovo splošno zadovoljstvo.
3.	Kumari & Pandey, 2011	Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison	Več različnih področij znotraj javnega sektorja	Plača, možnosti napredovanja, delovne naloge, vodstvo, delovni pogoji	Plača ima pomembno vlogo pri zadovoljstvu, zlasti glede na pričakovanja v posameznih sektorjih. Možnosti za napredovanje so pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Raznolikost in zahtevnost delovnih nalog vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, še posebej, če naloge dajejo smisel delu. Slog vodenja, vključno z odprto komunikacijo, ima močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Delovni pogoji, kot so varnost in infrastruktura, prispevajo k splošni izkušnji zaposlenih.
4.	Hassan et al., 2013	Impact of HR Practices on Employee Satisfaction in Government-Owned Public Sector Banks of Pakistan	Državno bančništvo	Nagrajevanje zaposlenih, sistem ocenjevanja, pooblastila zaposlenih, povezanost z lojalnostjo	Nagrajevanje je ključen dejavnik, ki ustvarja zadovoljstvo med zaposlenimi v javnem bančnem sektorju. Sistem ocenjevanja, ki poudarja razvoj in prepoznavanje prispevkov zaposlenih, izboljšuje njihovo zadovoljstvo. Pooblastila zaposlenih, ki vključujejo avtonomijo in sodelovanje pri sprejemanju odločitev, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo. Povezanost med zadovoljstvom in lojalnostjo je bila potrjena, pri čemer večje zadovoljstvo vodi v višjo lojalnost zaposlenih.
5.	Tomažević et al., 2014	Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia	Policija	Plača, odnosi in vodenje, naloge in delovni pogoji, podpora in zaščita	Nizko zadovoljstvo zaradi plač in nagrajevanja. Zaupanje v nadrejenega in pripadnost močno vplivata na zadovoljstvo. Avtonomija in raznolikost nalog pozitivno vplivata. Občutek podpore organizacije in pripadnosti je izpostavljen kot zelo pomemben za dobro počutje zaposlenih v policiji.

6.	Tso et al., 2014	Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of Chinese Resource-Based State-Owned Enterprises	Državna podjetja v energetiki	Kulturni dejavniki, dejavniki dela, vodstveni dejavniki, socialna varnost in blaginja	Kulturni dejavniki, kot so priložnosti za napredovanje, profesionalno usposabljanje in komunikacija, imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo. Dejavniki dela, kot so jasnost nalog in prilagodljivost, so ključni za zadovoljstvo zaposlenih. Vodstveni dejavniki, kot sta kakovost vodenja in inovativnost, pozitivno vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Socialna varnost in dostop do zdravstvenih storitev pomembno prispevata k zadovoljstvu zaposlenih.
7.	Rukh et al., 2015	Analysis of Factors Affecting Employee Satisfaction: A Case Study from Pakistan	Več različnih področij znotraj javnega sektorja	Plača in ugodnosti, delovni pogoji, vodstvo, priložnosti za razvoj, odnosi s sodelavci	Konkurenčne plače in ugodnosti so ključni za zadovoljstvo zaposlenih. Delovni pogoji, vključno z varnostjo in ustrezno opremo, močno vplivajo na zadovoljstvo. Podporno in vključujoče vodstvo pomembno prispeva k pozitivni izkušnji zaposlenih. Priložnosti za izobraževanje in napredovanje povečujejo motivacijo in zadovoljstvo. Kakovostni odnosi s sodelavci ustvarjajo boljše delovno okolje in višjo stopnjo zadovoljstva.
8.	Urošević et al., 2016	Indicators of Motivation and Employee Satisfaction in Public Enterprise – Case Study of PE 'Post of Serbia'	Poštne storitve	Materialni pogoji, varnost, samopotrditev, lojalnost	Materialni pogoji, kot so plače in nagrade za prispevke, predstavljajo pomemben temelj zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni, ki imajo občutek varnosti pri delu, višjo stopnjo jasnosti nalog in podporo nadrejenih, izražajo večje zadovoljstvo. Možnosti za profesionalni razvoj in karierno načrtovanje prispevajo k samopotrditvi in višjemu zadovoljstvu. Lojalnost do organizacije je tesno povezana z občutkom varnosti in priložnostmi za rast v podjetju.
9.	Chaturvedi & Raavi, 2018	A Study on Employee Job Satisfaction in Different Sectors	Več različnih področij znotraj javnega sektorja	Plača, delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi, napredovanje, nematerialne nagrade	Dobro plačilo se razlikuje po sektorjih, a ostaja ključni dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Kakovost delovnih pogojev je močno povezana z motivacijo in splošnim zadovoljstvom. Odnos z nadrejenimi je pomemben za ohranjanje zaposlenih in pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Priložnosti za napredovanje so ključne za dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih. Nematerialne nagrade niso zadostne, saj je bilo zadovoljstvo na tem področju nizko.

10.	Lekić et al., 2019	An Analysis of Factors Influencing Employee Job Satisfaction in a Public Sector	Javna uprava	Plača, sodelovanje s sodelavci, napredovanje, politike nagrajevanja, odnos z nadrejenimi, narava dela	Večje zadovoljstvo s plačo je povezano z višjo splošno stopnjo zadovoljstva. Kakovostno sodelovanje s sodelavci zmanjšuje stres in povečuje motivacijo. Priložnosti za napredovanje na hierarhični lestvici pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Pravične politike nagrajevanja so ključne za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Dobri odnosi z nadrejenimi prispevajo k večji zvestobi in zadovoljstvu zaposlenih. Zanimiva in smiselna narava dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
11.	Yu & Wu, 2021	The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective	Javna uprava in javne storitve	Delovni prostor, avtonomija pri delu, digitalna socialna podpora, mehanizmi nadzora, trajanje dela od doma	Primernost domačega delovnega prostora, vključno z dostopom do IT orodij in zmanjšanjem motenj, je ključna za zadovoljstvo. Avtonomija ni vedno pogoj za zadovoljstvo, saj dolgotrajno delo od doma lahko povzroči stres in izolacijo, kar zmanjšuje njen vpliv. Digitalna socialna podpora, kot so pomoč in čustvena podpora prek digitalnih platform, pomembno prispeva k zadovoljstvu. Prilagodljivi mehanizmi nadzora, ki spodbujajo sodelovanje in delovne vrednote, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo, medtem ko strogi nadzor lahko škoduje. Dolgoročno delo od doma negativno vpliva na zadovoljstvo, razen če so ustrezni podporni mehanizmi vpeljeni.
12.	Lee & Park, 2021	Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey	Zdravstvo in socialna oskrba	Fizično okolje, družbeno okolje, kakovost upravljanja, časovna intenzivnost dela, delovni status	Fizično okolje z zmanjšanjem neposrednih tveganj na delovnem mestu pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Družbeno okolje, vključno s kvalitetnimi odnosi in preprečevanjem neprimernega vedenja, povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Kakovost upravljanja, še posebej pri podpori in razvoju, je ključni dejavnik zadovoljstva. Časovna intenzivnost dela ima različen vpliv, odvisno od vrste dela in skupine zaposlenih. Delovni status močno vpliva na zadovoljstvo, saj imajo zaposleni s polnim delovnim časom višjo stopnjo zadovoljstva.

13.	Uchida & Kino, 2021	Study on the Relationship Between Employee Satisfaction and Corporate Performance in Japan via Text Mining	Izobraževanje	Dosežki, napredovanje, korporativna klima, nadure, raznolikost spolov	Zadovoljstvo z dosežki pozitivno vpliva na rast operativnega denarnega toka. Pravične možnosti napredovanja so ključne za zadovoljstvo zaposlenih. Negativna korporativna klima lahko zmanjša zadovoljstvo zaposlenih, kar je še posebej izrazito v hitro rastočih sektorjih. Povečanje nadur negativno vpliva na zadovoljstvo, vendar je vpliv odvisen od industrije. Raznolikost spolov pozitivno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, saj omogoča bolj vključujoče delovno okolje.
14.	Holbert et al., 2021	The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Indonesia	Javna uprava	Navdihujoča motivacija, osebna pozornost, intelektualna stimulacija, pravičnost nagrad, kakovost nadzora	Navdihujoča motivacija, kjer vodje zagotavljajo jasno vizijo in cilje, pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Osebna pozornost, ki upošteva potrebe posameznikov, izboljšuje splošno izkušnjo zaposlenih. Intelektualna stimulacija spodbuja inovativnost in zavzetost zaposlenih, kar vodi do večjega zadovoljstva. Pravičnost v nagrajevanju zaposlenih krepi občutek vrednotenja in zaupanja v organizacijo.
15.	Goretzki et al., 2022	Making sense of employee satisfaction measurement	Javne storitve	Vključenost zaposlenih, zaupanje v meritve, kvaliteta povratnih informacij, kultura organizacije, tehnološke omejitve	Vključenost zaposlenih v procese merjenja zadovoljstva izboljša občutek pripadnosti in možnost izražanja mnenj. Skepsa glede resničnega vpliva meritev in njihove uporabe lahko negativno vpliva na zaupanje in zadovoljstvo. Kvaliteta povratnih informacij je ključna za izboljšanje občutka vrednotenja med zaposlenimi. Razlike v organizacijski kulturi so vplivale na interpretacijo meritev, kar je povzročilo konflikte med skupinami zaposlenih. Tehnološke omejitve in kompleksnost orodij so zmanjšale učinkovitost meritev in povzročile frustracije.
16.	Bueechl et al., 2023	Impact of Covid-19 on Employee Satisfaction and Trust with Focus on Working from Home	Javna uprava in javne storitve	Kultura zaupanja, izolacija, komunikacija, fleksibilnost, delovni pogoji	Kultura zaupanja med zaposlenimi in nadrejenimi je imela pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu od doma. Izolacija ni imela pomembnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je presenetilo avtorje. Komunikacija prek digitalnih kanalov je izboljšala odnose in splošno zadovoljstvo zaposlenih. Fleksibilnost dela od doma je omogočila boljše ravnanje med delom in zasebnim življenjem, kar je povečalo zadovoljstvo. Delovni pogoji doma niso imeli pomembnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

17.	Putra et al., 2023	Determinants of Job Satisfaction of Public Sector Organizations' Employees in Six Continents	Javna uprava	Slog vodenja, prosocialno vedenje, nagrade, organizacijska pravičnost, avtonomija pri delu	Različni slogi vodenja, kot so transformacijski in podporni, so imeli pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko je toksično vodenje zmanjšalo zadovoljstvo. Prosocialno vedenje, kot so socialna podpora in sodelovanje, je povečalo zadovoljstvo. Finančne in nefinančne nagrade so bile ključne za izboljšanje zadovoljstva. Organizacijska pravičnost v procesih in odnosih je pozitivno vplivala na splošno zadovoljstvo. Povečanje avtonomije zaposlenih je okrepilo njihovo zavzetost in izboljšalo zadovoljstvo.
-----	--------------------	--	--------------	--	--

(Laster vir)

Na podlagi analize tabele in vsebine člankov je bilo ugotovljeno, da so ključni kazalniki zadovoljstva zaposlenih tesno povezani s temeljnimi elementi delovnega okolja in organizacijskih praks. Plača izstopa kot najpomembnejši dejavnik, saj večina raziskav poudarja, da jasno definirani plačni sistemi, zlasti v sektorjih, kot je javno bančništvo, neposredno prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Ahmad et al., 2020; Kumari & Pandey, 2011). Prav tako so dobri delovni pogoji, vključno z dostopom do ustreznih organizacijskih virov in podporo, ključnega pomena za ohranjanje zadovoljstva v različnih sektorjih, kot kažejo raziskave Schneiderja in Vaughtha (1993) ter Tomaževič et al. (2014).

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih v javnem sektorju ima tudi ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, saj je prilagodljivost delovnih pogojev, predvsem med pandemijo, izkazala velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Yu & Wu, 2021; Bueechl et al., 2023). Poleg tega je raziskava pokazala, da organizacijska klima ter odnosi z nadrejenimi igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva, pri čemer podpora vodstva in pozitivni medosebni odnosi izstopajo kot ključni dejavniki, še posebej v javnih službah in energetskih podjetjih (Lekić et al., 2019; Tso et al., 2014). Skupaj ti elementi oblikujejo celovit okvir za razumevanje zadovoljstva zaposlenih, ki je bistven za uspešno delovanje organizacij.

Analiza specifičnih sektorjev je razkrila, da se ključni kazalniki zadovoljstva zaposlenih razlikujejo glede na naravo dela in organizacijske okoliščine. V javnih storitvah je zadovoljstvo pogosto povezano z učinkovitim vodenjem in zaupanjem v organizacijo, kar poudarjajo raziskave Holbert et al. (2021) in Bueechl et al. (2023). Po drugi strani, v javnem bančništvu izstopajo politike nagrajevanja in priložnosti za napredovanje kot ključni elementi, ki neposredno vplivajo na motivacijo in splošno zadovoljstvo zaposlenih (Ahmad et al., 2020). V izobraževalnem sektorju sta bila kot najpomembnejša ključna kazalnika ugotovljena organizacijska podpora in jasne poti napredovanja, katera sta bistvene za ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja (Uchida & Kino, 2021).

Ugotovitve študije nam kot celota jasno kažejo, kako lahko različna področja oz. podsektorji znotraj javnega sektorja, zahtevajo prilagode pristope za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Obenem pa študija definira univerzalne kazalnike, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih in so poenoteni po praktično celotnem javnem sektorju. Slika 2 prikazuje pogostost pojavljanja posameznih kazalnikov znotraj

obravnavanih študij in nam pri tem daje vpogled v razmejitev med univerzalnimi in sektorsko specifičnimi kazalniki, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v javnem sektorju (Nekatere identificirane kazalnike iz tabele smo glede na vsebino in podobnost smiselno združili). Pri tem je pomembno poudariti, da so kazalniki sicer razdeljeni v dve skupini glavni skupini, a so kljub temu obravnavani na spektru med obema prej omenjenima ekstremoma (univerzalni in sektorsko specifični). Kot univerzalne kazalnike smo identificirali plačo in splošne delovne pogoje ter vodenje. Vsi izmed naštetih kazalnikov so bili identificirani v vsaj 50 % obravnavanih študij iz česar sklepamo, da so zaradi svoje vseprisotnosti pomembno povezani z zadovoljstvom zaposlenih v večjem delu javnega sektorja. Ostale kazalnike, ki so bili identificirani v manj kot 50 % obravnavanih študij smo uvrstili v sektorsko specifične kazalnike (npr. politike nagrajevanja in digitalna podpora). Z zmanjševanjem pogostosti pojavljanja pa se njihova vloga kot sektorsko specifični kazalniki povečuje.

Slika 2: Pogostost pojavljanja kazalnikov v raziskavah ne glede na sektor



(Laster vir)

Skozi analizo dosedanjih študij smo prav tako zaznali odstopanja glede na različne obravnavane geografske regije. Študije vključene v raziskavo so obravnavale kazalnike zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju predvsem iz držav Evropske unije (v nadaljevanju: EU) in Azije. Pri tem smo zaznali, da tudi glede na regije obstajajo univerzalni kazalniki, ki so vseprisotni v javnih sektorjih obeh geografskih področij (EU in Azija), ter kazalniki, ki jih lahko močneje povezujemo s specifično regijo in njeno kulturo. Kot univerzalni kazalniki zadovoljstva so bili v tem primeru identificirani plača, organizacijska klima, odnosi z nadrejenimi in delovni pogoji, medtem ko sta kazalnika avtonomija pri delu in ravnotežje življenje-delo, identificirana kot geografsko specifična (glej Slika 3).

Slika 3: Delitev kazalnikov zadovoljstva glede na obravnavana geografska območja



(Laster vir)

Pomemben dejavnik, ki smo ga identificirali tekom analize je bila tudi globalna pandemija COVID-19, ki je v javni sektor s seboj prinesla nove izzive, priložnosti in potrebo po vsesplošnem prilagajanju obravnave zaposlenih. Delo na daljavo je poudarilo pomen digitalne podpore in prilagodljivosti, ki se bo tudi v času po pandemiji, predvsem na račun razvoja digitalnih tehnologij, samo še povečevala. Rezultati prav tako kažejo, da so organizacije, ki so v omenjenem obdobju hitro odreagirale in implementirale digitalne rešitve, tekom pandemije beležile višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Yu & Wu, 2021; Bueechl et al., 2023).

Rezultati torej izkazujejo, da v javnem sektorju obstajajo nekateri univerzalni kazalniki zadovoljstva, ki niso odvisni od podsektorjev oz. področij znotraj javnega sektorja, od specifik povezanih z geografsko raznolikostjo posameznih regij ali drugih dejavnikov povezanih s hitrimi spremembami oz. krizami. Obenem pa so bili identificirani kazalniki ki so močno povezani s specifičnimi področji znotraj javnega sektorja ali s posameznimi geografskimi regijami. Slednjih (sektorsko in geografsko specifičnih) kazalnikov je bilo v študiji zaznati več, kar nakazuje na potrebo prilagajanja definiranja in določanja ključnih kazalnikov zadovoljstva v javnem sektorju, glede na geografsko specifiko regije in specifiko področja. Skladno z Goretzki et al. (2022), raziskava obenem potrjuje, da so dobro definirani kazalniki, ključni za razumevanje in izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, kar organizacijam omogoča hitro prepoznavanje težavnih področij in razvoj prilagojenih ukrepov.

4. DISKUSIJA

Rezultati študije jasno kažejo, da so plača, delovni pogoji, ravnesje med delom in zasebnim življenjem ter odnosi z nadrejenimi bistveni elementi oz. najpomembnejši izmed identificiranih ključnih kazalnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih skozi celoten omenjeni sektor. Plača in nagrajevanje ostajata osrednji kazalnik, saj neposredno vplivata na motivacijo in delovno učinkovitost zaposlenih v sektorju. Dobri delovni pogoji, ki vključujejo podporo organizacije in ustrezne vire, pa zagotavljajo stabilno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjeni in vključeni.

Študija je pokazala, da prilagodljivost delovnih pogojev, zlasti v obdobjih kriz, kot je pandemija, pomembno prispeva k višjemu zadovoljstvu med zaposlenimi v javnem sektorju. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi odnosi z nadrejenimi, saj podpora vodstva in pozitiven odnos ustvarjata občutek varnosti in pripadnosti. Organizacijska klima in kultura vzajemnega sodelovanja pa prispevata predvsem k zmanjšanju fluktuacije zaposlenih.

Poleg tega študija poudarja pomembnost jasnega definiranja, poznavanja in merjenja ključnih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih, na podlagi katerih lahko organizacije znotraj javnega sektorja sprejemajo primerne ukrepe in se soočajo z izzivi. Kazalniki, ki so bili identificirani kot univerzalni (npr. plača in organizacijska klima) bi v tem primeru morali biti upoštevani in dovolj frekventno merjeni skozi celotni javni sektor, medtem pa morajo posamezne javne organizacije nujno dobro definirati svoje specifične kazalnike, da lahko skladno s temi ustrezno upravljajo s svojim človeškim kapitalom oz. zaposlenimi v organizaciji. Raziskava torej hkrati opozarja na omejitve, povezane z poenotenim obravnavanjem kazalnikov zadovoljstva, saj ti variirajo glede na sektor in specifične okoliščine.

Nadaljnje študije bi morale bolj podrobno raziskati, kako regionalne in kulturne razlike vplivajo na ključne kazalnike ter razumevanje in implementacijo ukrepov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. S tem bi pridobili pomembno komponento, ki lahko kot pomembna služi predvsem javnim organizacijam, ki delujejo globalno in so prisotne na več geografskih območjih. Omenjene organizacije javnega sektorja bi tako lahko na podlagi novih spoznanj ustrezno prilagodile svojo politiko ključnih kazalnikov glede na regijo in s tem pomembno vplivale na svojo uspešnost delovanja in kakovost storitev, ki jih zagotavljajo širši družbi.

VIRI IN LITERATURA

1. Adwan, Sami, Galina Goncharenko, and Siwen Liu. 2024. The impact of employee satisfaction on Company's labour investment efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103570. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103570>
2. Allen, R., Derek, in Morris Wilburn. 2002. *Linking customer and employee satisfaction to the bottom line*. ASQ Quality Press.
3. Artopo, Ardi, in Salamah Wahyuni. 2024. Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100433. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
4. Arundel, Anthony, Luca Casali, in Hugo Hollanders. 2015. How european public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy - dependent and knowledge - scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271–1282. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007>
5. Borrás, Susana, Stine Haakonsson, Christian Hendriksen, Francesco Gerli, René T. Poulsen, Trine Pallesen, Lucas Somavilla Croxatto, Susanna Kugelberg, in Henrik Larsen. 2024. The transformative capacity of public sector organisations in Sustainability Transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100904. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904>
6. Bueechl, Joerg, Ralf Härting, Laura Beltempo, Chiara Bühner, in Melanie Drechsler. 2023. Impact of covid-19 on employee satisfaction and trust with focus on working from home. *Procedia Computer Science*, 225, 2567–2574. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.248>
7. Buurman, Margaretha, Josse Delfgaauw, Robert Dur, in Seth Van den Bossche. 2012. Public sector employees: Risk averse and altruistic? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 279–291. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.06.003>
8. Chaturvedi, Mayuri, in Sumedha Raavi. 2018. Astudy on employee job satisfaction in Different Sectors. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER), ISSN (Online)*, 2347-3878. <https://www.ijser.in/archives/v7i1/17011902.pdf>
9. Chicu, Dorina, Maria Pâmiesdel Mar, Gerard Ryan, in Christine Cross. 2019. Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in Call Centres. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>
10. Delfgaauw, Josse. 2007. The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where. *Labour Economics*, 14(3), 299–317. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.06.002>
11. Dutta, Mridul. 2022. Organisational restructuring of Indian Railways. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.11.005>
12. Febiri, Frank, Mohammed I. Gariba, Miloslav Hub, in Romana Provaznikova. 2024. The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100424>
13. Figenschou, Therese, Jason Li-Ying, Anne Tanner, in Marcel Bogers. 2024. Open innovation in the public sector: A literature review on actors and Boundaries. *Technovation*, 131, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
14. Goretzki, Lukas, Marek Reuter, Joanna Sandberg, in Gabriella Thulin. 2022. Making sense of employee satisfaction measurement – a technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101032>
15. Hassan, Masoodul, Saad Hassan, Muhammad F. A. Khan, in Asghar Iqbal. 2013. Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), 01–08. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638
16. Hoai, T., Tu, Bui Q Hung, in Nguyen P. Nguyen. 2022. The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of Public Sector Organizations in Vietnam: The moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>

17. Holbert, Jonny, R. Madhakomala, Saparuddin Saparuddin, in Elkana Timotius. 2021. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Indonesia. *Management Science Letters*, 1393–1398. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.035>
18. Judge, A., Timothy, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, in Gregory K. Patton. 2001. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
19. Keefer, Philip, in Razvan Vlaicu. 2024. Employee trust and performance constraints in Public Sector Organizations. *European Journal of Political Economy*, 81, 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102503>
20. Kim, Jungin, in Mary E. Wiggins. 2011. *Family-Friendly human resource policy: Is it still working in the public sector?* *Public Administration Review*, 71(5), 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>
21. Kumari, Geeta, in Krishna M. Pandey. 2011. Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222. <https://www.ijimt.org/papers/135-M556.pdf>
22. Lee, Changhun, in Sunyoung Park. 2021. Changing factors of employee satisfaction with working conditions: An analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*, 12(3), 324–338. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>
23. Lekić, Nemanja, Jelena Vapa–Tankosić, Jasmina Rajaković–Mijailović, in Snežana Lekić. 2019. An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *E+M Ekonomie a Management*, 22(3), 83–99. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-006>
24. Li, John. 2022. The effect of employee satisfaction on Effective Corporate Tax Planning: Evidence from Glassdoor. *Advances in Accounting*, 57, 100597. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2022.100597>
25. Li, Xu, Weijuan Cui, in Wei M. Chee. 2023. *Investigating tourism experiences and attention allocation of outbound tourists through the lens of the two-factor theory: A grounded theory analysis of Chinese tourists' travelogues in Malaysia*. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17896>
26. Nancholas, B. 2023. *What is the public sector?*. University of York. <https://online.york.ac.uk/what-is-the-public-sector/>
27. Nyamori, O., Robert, in Gordon Boyce. 2023. Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan Public Enterprises. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102501. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102501>
28. Pan, L., Shan, Gary Pan, in Paul R. Devadoss. 2008. Managing emerging technology and organizational transformation: An acculturative analysis. *Information & Management*, 45(3), 153–163. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.11.003>
29. Putra, Zainal, Jasman J. Ma'ruf, Mukhlis Yunus, Hamdi Harmen, in Hanudin Amin. 2023. Determinants of job satisfaction of public sector organizations' employees in six continents: A systematic review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64–76. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>
30. Rukh, Lala, Muhammad A. Choudhary, in Saddam A. Abbasi. 2015. Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan. *Work*, 52(1), 137–152. DOI: 10.3233/WOR-152039
31. Sageer, Alam, Sameena Rafat, in Puja Agarwal. 2012. Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39. <https://doi.org/10.9790/487x-0513239>
32. Salleh, Rohani, Sonia Lohana, Vicky Kumar, in Siti Nooriza. 2024. Evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia. *The Extractive Industries and Society*, 17, 101426. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101426>

33. Schneider, S., Debora, in Bobby C. Vaught. 1993. *A comparison of job satisfaction between public and private sector managers*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 68–83. <http://www.jstor.org/stable/40862295>
34. Tassabehji, Rana, Ray Hackney, in Aleš Popovič. 2016. *Emergent Digital Era Governance: Enacting the role of the 'Institutional Entrepreneur' in Transformational Change*. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
35. Tomažević, Nina, Janko Seljak, in Aleksander Aristovnik. 2014. Factors influencing employee satisfaction in the Police Service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2012-0176>
36. Tso, K., F., Geoffrey, Fangtao Liu, in Jin Li. 2014. Identifying factors of employee satisfaction: A case study of Chinese resource-based state-owned enterprises. *Social Indicators Research*, 123(2), 567–583. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0750-3>
37. Tummers, G., Lars, Bram Steijn, in Victor J. J. Bekkers. 2011. Explaining job satisfaction of public professionals: Policy alienation and politicking in organizations. <http://hdl.handle.net/1765/22897>
38. Uchida, Eri, in Yasunobu Kino. 2021. Study on the relationship between employee satisfaction and corporate performance in Japan via text mining. *Procedia Computer Science*, 192, 1730–1739. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.178>
39. Urošević, S Snežana, Nenad Milijić, Nataša Djordjević-Maljković, in Darjan Karabasević. 2016. Indicators of motivation and employee satisfaction in public enterprise: Case study of PE "Post of Serbia." *Industrija*, 44(3), 77–95. <https://doi.org/10.5937/industrija44-10636>
40. Van Antwerpen, Sumei, in Edmund Ferreira. 2016. Contributing factors to poor service delivery by administrative employees in the Gauteng public service in South Africa. *Africa Development*, 41(1), 81–98. <https://www.ajol.info/index.php/ad/article/view/153826>
41. Yee, W., Y., Rachel, Andy C. L. Yeung, in Edwin T. C. Cheng. 2008. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-Contact Service Industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001>
42. Yoon, Yeongjoon. 2023. Need to choose between cutting people and pay? A work sector may matter if maintaining work attitudes is your concern. *European Management Journal*, 41(2), 312–322. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.004>
43. Yu, Jun, in Yihong Wu. 2021. The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>