

DRUŠTVO MEDICINSKIH SESTER, BABIC IN ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV NOVO MESTO  
UNIVERZA V NOVEM MESTU FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE  
SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO

# USTVARJANJE SPODBUDNEGA DELOVNEGA OKOLJA Z RAZPOLOŽLJIVIMI VIRI V ZDRAVSTVENI NEGI

zbornik povzetkov

**17. dnevi Marije Tomšič**



Novo mesto, 2026

DRUŠTVO MEDICINSKIH SESTER, BABIC IN ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV NOVO MESTO  
UNIVERZA V NOVEM MESTU FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE  
SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO

**USTVARJANJE SPODBUDNEGA  
DELOVNEGA OKOLJA Z  
RAZPOLOŽLJIVIMI VIRI V  
ZDRAVSTVENI NEGI**

zbornik povzetkov

**17. dnevi Marije Tomšič**

Dolenjske Toplice, 23. januar 2026

Novo mesto, 2026

**USTVARJANJE SPODBUDNEGA DELOVNEGA OKOLJA Z  
RAZPOLOŽLJIVIMI VIRI V ZDRAVSTVENI NEGI**

*17. dnevi Marije Tomšič*

***Izdaja***

Elektronska izdaja

***Izdajatelj***

Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Novo mesto  
Univerza v Novem mestu Fakulteta za zdravstvene vede  
Splošna bolnišnica Novo mesto

***Založnik***

Založba Univerze v Novem mestu

***Strokovna recenzija***

dr. Ljiljana Leskovic

***Tehnično uredila***

Tanja Radovan, Bojan Nose

***Dostopno na***

<https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/89>


***Cena***

Brezplačna publikacija

***Izdano***

Novo mesto, 2026

*Za strokovno korektnost in jezikovno pravilnost odgovarjajo avtorji prispevkov.*

 *To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva - Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Medna-rodna licenca. / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share like 4.0 International License.*

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 265484803

ISBN 978-961-7269-03-1 (PDF)

# VSEBINA

<i>Nikolina Belavić, mag. vzg. in men. v zdr.</i>	7
Zagotavljanje empatične obravnave pacientov in pomen obvladovanja psihičnih obremenitev medicinskih sester	
<i>Dr. Gorazd Laznik</i>	8
Dejavniki tveganja za odhode zaposlenih iz zdravstvene nege v Sloveniji	
<i>Doc. dr. Ljiljana Leskovic</i>	9
Zadržanje kadra v zdravstveni negi: sistematični pregled literature	
<i>Dr. Ljubinka Počrvina</i>	10
Govori z menoj, ne mimo mene«: Zakaj pacienti v zdravstvu potrebujejo več kot samo zdravljenje	



## **Predgovor**

*Spoštovane udeleženke in udeleženci, cenjene gostje, drage kolegice in kolegi, v imenu organizacijskega odbora vas pristrčno pozdravljam na 17. Dnevih Marije Tomšič z naslovom »Ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja z razpoložljivimi viri v zdravstveni negi«, ki potekajo danes, 23. januarja 2026, v Kulturno kongresnem centru Dolenjske Toplice.*

*Zdravstvena nega je srce zdravstvenega sistema. Vsak dan se medicinske sestre in drugi strokovnjaki zdravstvene nege srečujemo z izzivi, ki zahtevajo visoko strokovnost, sočutje, prilagodljivost ter trdno ekipno povezanost. Ob tem pa vemo, da kakovost oskrbe ni odvisna samo od znanja in predanosti posameznika, temveč tudi od delovnega okolja, v katerem delujemo – od kulture sodelovanja, komunikacije, vodenja, organizacije dela ter predvsem od razpoložljivih virov, ki omogočajo varno in kakovostno obravnavo pacienta.*

*Današnja tema je zato izjemno aktualna. Viri so pogosto omejeni, pričakovanja pa velika. Prav zato moramo skupaj iskati rešitve: kako pametno načrtovati in razporejati obstoječe resurse, kako okrepiti medpoklicno sodelovanje, kako s sodobnimi pristopi vodenja graditi zaupanje, motivacijo in pripadnost, ter kako ustvariti pogoje, v katerih bo zdravstvena nega strokovno močna, etično trdna in človeška.*

*Dnevi Marije Tomšič so prostor srečevanja idej, izkušenj in dobrih praks. So priložnost, da prisluhnemo znanosti in praksi, da se odkrito pogovorimo o izzivih in da se medsebojno opolnomočimo. Verjamem, da bodo današnja predavanja in razprave prispevale k bolj jasnim usmeritvam, uporabnim rešitvam in novim povezavam, ki jih bomo lahko prenesli v naša delovna okolja.*

*Hvala vsem predavateljem, avtorjem prispevkov, partnerjem in sodelavcem, ki ste s svojim delom omogočili izvedbo dogodka. Hvala tudi vam, udeležencem, ker s svojo prisotnostjo in aktivnim sodelovanjem soustvarjate strokovno skupnost, ki zna razmišljati naprej.*

*Želim vam uspešen strokovni dan, veliko navdiha in koristnih spoznanj, predvsem pa pogum in energijo, da skupaj gradimo delovna okolja, v katerih bo dobro tako pacientom kot tudi nam – izvajalcem zdravstvene nege.*

*V imenu organizacijskega odbora  
Nataša Piletič, mag. vzg. in men. v zdr.*



## **Zagotavljanje empatične obravnave pacientov in pomen obvladovanja psihičnih obremenitev medicinskih sester**

*Prispevek obravnava pomen ohranjanja notranjega ravnovesja medijskih sester kot ključnega pogoja za zagotavljanje učinkovite in empatične zdravstvene obravnave. Izhaja iz premise, da kakovostna skrb za paciente predpostavlja tudi sistematično skrb zdravstvenih delavcev, saj lahko le psihično in fizično stabilna medicinska sestra bolniku nudi strokovno podporo in sočutno prisotnost. Delo medicinskih sester presega izvajanje diagnostično-terapevtskih postopkov, ker vključuje tudi čustveno oporo pacientov ob negotovosti, strahu, nemoči, odvisnosti ter upanja. Poudarjena je pomembnost prepoznavanja pacientovega doživljanja bolezni, saj to omogoča boljše razumevanje njegovih potreb in ustreznejše odzivanje v različnih situacijah, zlasti pri pacientih z izrazitim strahom ter pri starejših, ki pogosto potrebujejo več potrpežljivosti, pozornosti in empatije. Učinkovita komunikacija in kakovosten terapevtski odnos krepi pacientovo zaupanje, izboljšujeta izkušnjo zdravstvene obravnave in spodbujata aktivno sodelovanje pri zdravljenju. Hkrati prispevek opozarja na nujnost prepoznavanja znakov izgojenosti pri medicinskih sestrah ter na pomen rednih odmorov, uravnoteženja poklicnega in zasebnega življenja ter iskanja strokovne ali socialne podpore. Takšni ukrepi varujejo dobrobit medicinskih sester in dolgoročno omogočajo varno, kakovostno ter pacientu usmerjeno zdravstveno nego.*

*Ključne besede: empatija, komunikacija, notranje ravnovesje, psihične obremenitve, izgojenost*

## **Dejavniki tveganja za odhode zaposlenih iz zdravstvene nege v Sloveniji**

*Fluktuacija in pomanjkanje kadra v zdravstveni negi predstavljata resen organizacijski in kadrovski izziv zdravstvenih sistemov. Namen raziskave je bil opredeliti dejavnike tveganja, ki vplivajo na odhode zaposlenih iz zdravstvene nege v Sloveniji. Raziskava je temeljila na kvantitativnem pristopu in deskriptivni metodi dela, izvedena pa je bila s pomočjo anketnega vprašalnika med 192 anketiranci, od katerih je bilo 81 % žensk. Večina je bila mlajša od 45 let, največ jih je imelo srednjo ali visokošolsko izobrazbo. Rezultati kažejo, da je 7 % anketirancev že zapustilo zdravstveno nego, 75 % pa jih o tem resno razmišlja. Najpogosteje navedeni razlogi so preobremenjenost zaradi zahtevnosti dela (84 %), prevelika odgovornost (75 %), nezadovoljstvo s sistemom napredovanj (73 %) in nagrajevanja (72 %) ter prekomerno nadurno delo (70 %). Manj vpliva imajo neustrezne razmere dela, prenizek dohodek, odnosi med zaposlenimi in še najmanj odnosi s pacienti. Ugotovitve kažejo, da fluktuacija resno ogroža stabilnost kadrov v zdravstveni negi. Za zmanjšanje odhodov moramo izboljšati delovne razmere, zmanjšati preobremenjenost ter zagotoviti pregledne in pravične sisteme napredovanja in nagrajevanja. Krepitev organizacijske podpore, profesionalnega razvoja in priznanje strokovnega dela so bistveni za dolgoročno ohranjanje zaposlenih v zdravstveni negi.*

*Ključne besede: fluktuacija kadra, pomanjkanje kadra, zdravstvena nega, preobremenjenost*

## **Zadržanje kadra v zdravstveni negi: sistematični pregled literature**

*Prispevek obravnava pomanjkanje kadra na področju zdravstvene nege. Zdravstvena nega se sooča z vztrajnim pomanjkanjem kadra, ki se kaže kot visoka fluktuacija, povečana namera za odhod in nižja privlačnost poklica. V evropskem prostoru je kriza zdravstvene delovne sile prepoznana kot sistemski problem, ki slabša delovne pogoje in ogroža kakovost oskrbe. Izvedli smo sistematični pregled literature o zadržanju kadra zaposlenih na področju zdravstvene nege, ki je vključevalo vire iz podatkovnih baz PubMed ter ključna poročila (WHO, OECD, ICN) z omejitvijo na obdobje 2015–2025. Iskalne ključne besede so vključevale publikacije, ki so obravnavale dejavnike zadržanja/odhoda, organizacijske intervencije ali relevantne nacionalne kazalnike; posebej smo vključili tudi novejše dokaze za Slovenijo. Rezultati dosledno kažejo, da odhode iz stroke in namero za odhod najmočneje poganjajo: (1) preobremenjenost in kadrovska podhranjenost (nadure, nepredvidljivi urniki), (2) izgorelost in psihološka stiska, (3) vodenje/ organizacijska kultura (nepodpora, nereševanje težav), (4) plačilo in občutek (ne) priznanosti, (5) omejene karijerne poti in izobraževanje, ter (6) nasilje, agresija in medosebni konflikti. V slovenskem bolnišničnem okolju je bila namera zapustiti bolnišnico v naslednjem letu izražena pri 51,5 % zaposlenih; 14 % jih je razmišljalo o odhodu iz ZN, pri čemer so izstopali čustvena izčrpanost, nadure, nezadovoljstvo in slabo vodenje. Ugotovite kažejo, da zadržanje kadra je predvsem organizacijski in sistemski izziv, ne »problem odpornosti posameznika«. Intervencije z največjo verjetnostjo učinka vključujejo varne kadrovske normative, razbremenitev administracije, kakovostno uvajanje/mentorstva, prožno razporejanje, razvoj kliničnih kariernih poti, ničelno toleranco do nasilja ter vodstvene prakse, ki povečajo avtonomijo in pravičnost. Hkrati evropski trendi kažejo tudi zmanjšanje interesa mladih za poklic, kar dodatno krepi potrebo po ukrepih zadržanja.*

*Ključne besede: zdravstvena nega, zadržanje kadra, fluktuacija, namera za odhod, izgorelost, delovni pogoji, vodenje.*

## **Govori z menoj, ne mimo mene«: Zakaj pacienti v zdravstvu potrebujejo več kot samo zdravljenje**

*Prispevek obravnava vlogo »glasu pacienta« kot temeljnega pogoja za kakovostno, varno in trajnostno zdravstveno oskrbo. Izhodišče je ugotovitev, da zdravstveni sistemi pogosto zagotavljajo zdravljenje, vendar pacientom ne nudijo dovolj prostora za človeško obravnavo, empatijo in partnersko komunikacijo. Poseben poudarek je na premiku od pristopa za paciente k pristopu s pacienti ter na sodelovalnem odločanju kot jedru pacientu usmerjene oskrbe. Uporabljen je bil kvalitativni raziskovalni pristop (2024), ki je vključeval: 26 polstrukturiranih poglobljenih intervjujev, 4 fokusne skupine s skupaj 40 udeleženci in analizo 19 medijskih prispevkov. Podatki so bili analizirani po načelih utemeljene teorije in tematske analize. Rezultati so pokazali, da je komunikacija osrednja točka, kjer se partnerski odnos med pacienti in zdravstvenim sistemom najpogosteje poruši. Ko komunikacija in empatija odpovesta, pacienti poročajo o občutku nevidnosti, pasivni vlogi in izključenosti iz odločanja. Ključne prepoznane potrebe za bolj vključujoč sistem so: več sistemske podpore organizacijam pacientov, večji poudarek na empatiji in komunikacijskih veščinah v izobraževanju zdravstvenih delavcev, sodelovanje pacientov pri razvoju digitalnih rešitev, aktivno vključevanje pacientov v odločanje na vseh ravneh in bolj strukturiran in učinkovit sistem povratnih informacij. Ugotovitve podpirajo tezo, da ključna potrebna sprememba ni nujno primarno zakonodajna, temveč kulturna in odnosna: zdravstvena obravnava postane bolj učinkovita in pravična, ko je pacient razumljen kot enakovreden sogovornik in soustvarjalec odločitev. Besedilo poudari, da se sprememba začne pri vsakodnevni praksi zdravstvenih delavcev (»govoriti z bolnikom, ne mimo njega«) ter se mora razširiti na organizacijsko (mezo) in sistemsko raven (makro) skozi mehanizme vključevanja, povratnih informacij in sooblikovanja storitev.*

*Ključne besede: glas pacienta; komunikacija; empatija; sodelovalno odločanje, partnerski odnos*



*društvo  
medicinskih sester, babic  
in zdravstvenih tehnikov  
Novo mesto*



Univerza v Novem mestu  
Fakulteta za *zdravstvene vede*

