



JESSENIUS FACULTY
OF MEDICINE IN MARTIN
Comenius University
Bratislava

Prehľad faktorov ovplyvňujúcich úmysel sestier pre fluktuáciu

Martina Tomagová

Ústav ošetrovateľstva, Jesseniova lekárska fakulta v Martine Univerzity
Komenského v Bratislave



Odborná konferencia s mezinárodnou účasťou: SESTRA 2025

„Ošetrovateľská dokumentace jako nástroj kvality a bezpečí péče: Právní, etické a technologické výzvy“

25. apríl 2025

Fluktuácia sestier



- Fluktuácia zamestnancov (sestier) je prirodzenou a nevyhnutnou súčasťou života zdravotníckej organizácie (prirodzená generačná výmena, príchod nových zamestnancov - nové názory, nápady, napr. na riešenie „prevádzkovej slepoty“ a i.)

(Vnoučková. 2013).

- **Vysoká fluktuácia** sestier je jeden z dôvodov ich nedostatku v systéme zdravotnej starostlivosti, čo je dlhodobý, vážny a globálny problém (Ren et al. 2024).
- Dôsledky nedostatku sestier:
 - pre pacientov (napr. znížená bezpečnosť a spokojnosť, znížená kvalita starostlivosti, redukcia dostupnosti starostlivosti, zvýšená mortalita)
 - pre zdravotnícke organizácie (napr. nedokončená a zanedbaná starostlivosť, redukcia kvality starostlivosti, zvýšené náklady na nábor sestier a ich udržanie)
 - pre sestry (napr. zvýšená záťaž pre sestry, ktoré ostali pracovať, znížená kvalita pracovného a osobného života, znížená pracovná spokojnosť)



(Halter et al. 2017; Van der Heijden et al. 2019; Woodward et al. 2022; Berthelsen et al., 2024; Wu et al. 2024)

Fluktuácia sestier



- je dobrovoľný alebo nedobrovoľný odchod sestry z pracovného miesta na iné pracovné miesto v rámci jednej zdravotníckej organizácie alebo v rámci dvoch zdravotníckych organizácií. Zahŕňa aj odchod sestier z profesie a ich vyradenie z registra sestier, vrátane odchodu do dôchodku (Flinkman et al. 2013; Adams et al. 2021; Tolksdorf et al. 2022).
- druhy:
 - podľa frekvencie výskytu: pravidelná, sporadická, sezónna
 - podľa počtu fluktujúcich zamestnancov: individuálna, hromadná
 - podľa smeru odchodu zamestnancov: vnútroorganizačná, medziorganizačná, vnútrorezortná, medzirezortná, vnútroštátna, medzištátna, spojená s migráciou (Vnoučková. 2013)



Úmysel pre fluktuáciu a fluktuácia sestier



Psychická
reakcia

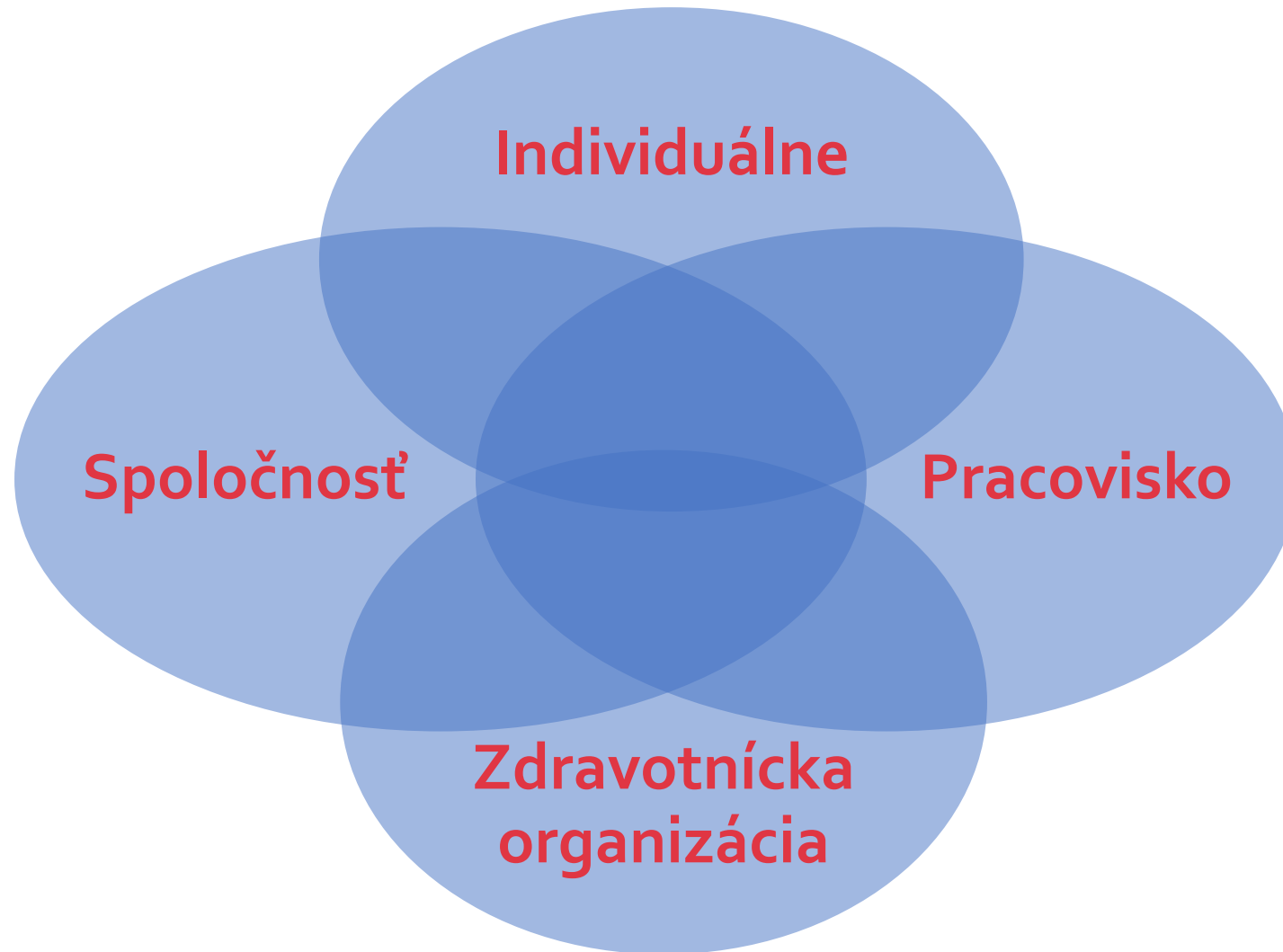
Kognitívny
aspekt

Behaviorálny
aspekt

**Odchod z
pracoviska**



Faktory ovplyvňujúce úmysel sestier pre fluktuáciu



Individuálne faktory

Faktor	podporujúci fluktuáciu	redukujúci fluktuáciu
Vek	mladé sestry, dôchodkový vek	
Pohlavie	mužské	
Zdravotný stav	zvýšená chorobnosť	fyzická a psychická pohoda
Rodinný stav	problémy v rodinnom živote	spokojnosť s rodinným životom
Vzdelanie	vyššie vzdelanie, certifikované kurzy a špecializácie	
Pracovná spokojnosť	nízka	vysoká
Pracovná motivácia	nízka, nenaplnené kariérne ambície	vysoká pracovná motivácia, spokojnosť s profesionálnym a kariérnym rastom
Zvládanie pracovnej záťaže	emocionálne a telesné vyčerpanie, vyhorenie	odolnosť voči stresu
Identita sestry	neprijatie identity	hrdosť na profesiu pocit ocenenia a akceptácie



Faktory týkajúce sa pracoviska



Faktor	podporujúci fluktuáciu	redukujúci fluktuáciu
Pracovná záťaž	výrazná pracovná záťaž (závažné stavy pacientov, úmrtie, utrpenie, nadčasy, ohrozená bezpečnosť sestier)	aktivity na pracovisku zamerané na zvládanie pracovnej záťaže (otvorená komunikácia, poskytnutie opory, spoločenské aktivity tímu), bezpečie
Zdravotnícky tím	absentujúca tímová spolupráca, neochota, ignorancia, absencia vzájomnej pomoci, rôzne formy šikany, paternalistický prístup, generačný konflikt	kolegialita, spolupráca, vzájomná úcta a rešpekt, ochota, otvorená a jasná komunikácia, pochopenie, ústretovosť
Štýl riadenia a osobnosť manažéra	nespravodlivosť, mobbing, arogancia, nedostatok vízie a rozhodnosti, neschopnosť jasne a otvorene komunikovať, ľahostajnosť, cynizmus	kreativita, flexibilita, sociálna zrelosť, vysoká profesionalita, prirodzený rešpekt, rozvážnosť, cieľavedomosť, optimizmus
Prostredie a vybavenosť pracoviska	zastaralé a zanedbané prostredie, prostredie neumožňuje pre zamestnancov komfort, nedostatok pomôcok a nevyhnutnej prístrojovej techniky	upravené a komfortné prostredie, modernizácia vybavenia oddelenia, dostupné kvalitné pomôcky

Faktory týkajúce sa zdravotníckej organizácie



Faktor	podporujúci fluktuáciu	redukujúci fluktuáciu
Organizačná kultúra	nedostatok transparentnosti, absencia jasnej a otvorenej komunikácie, nedostatok podpory a uznania, toxické pracovné prostredie – diskriminácia, šikana, bez vízie	jasná vízia a hodnoty, zavádzanie inovácií, spravodlivosť a rovnosť, uznanie a primeraná odmena, podpora otvorenosti v organizácii, flexibilita
Ďalšie vzdelávanie zamestnancov	nepodporovanie ďalšieho vzdelávania	poskytnutie príležitostí pre odborný rast, podpora školiacich programov
Sociálny program pre zamestnancov	neatraktívny sociálny program, sociálny program iba pre vybranú skupinu zamestnancov	uplatňovanie sociálneho programu (napr. v rámci zdravotnej starostlivosti, rekreačných aktivít, zľavy na produkty a služby), zabezpečené stravovanie a oddychové zóny
Bezpečnosť zamestnancov	nedostatočne zabezpečená bezpečnosť	podpora bezpečnosti zamestnancov

Faktory politické a spoločenské



Faktor	podporujúci fluktuáciu	redukujúci fluktuáciu
Politické rozhodnutia	zneužívanie zdravotníckeho systému, sestier, pacientov na politické účely	legislatíva, ktorá odporuje rozvoj odboru
Imidž sestry v spoločnosti	stereotypné chápanie profesie sestry ako profesie vhodnej pre ženy, pretože je menej platená, vyžaduje submisiu, v tejto profesii je obmedzený kariérny rast, vnímanie práce sestry ako asistenčnej služby	povolanie sestry je autonómne povolanie, sestra má významné postavenie v systéme zdravotnej starostlivosti, vysokoškolské vzdelanie je nevyhnutné pre profesiu sestry
Imidž sestry vytváraný médiami	devalvovaný obraz povolania sestry	podpora imidžu sestry ako profesionála - jasné kompetencie, jedinečné postavenie v systéme zdravotnej starostlivosti



Začiatočná fáza pracovnej kariéry



Faktory podporujúce fluktuáciu	Faktory redukovajúce fluktuáciu
• nenaplnené očakávania od výkonu profesie • problematické zvládanie pracovnej záťaže • vyčerpanie, vyhorenie • plat nezodpovedajúci potrebám • absencia pochvaly • rutinná práca bez inovácií • absencia pomoci a spolupráce v tíme, nepriateľské vzťahy, neúprimnosť, a submisívna pozícia sestry v interdisciplinárnom tíme, podceňovanie, zneužívanie až šikanovanie zo strany pracovného kolektívu • zastaralé prostredie zdravotníckeho zariadenia vrátane vybavenia	• mentoring a supervízia ako pomoc pri postupnej adaptácii a profesionálnej socializácii • opora, ochota, kolegialita v tíme • rešpektovanie názoru • postupná pracovná záťaž • podpora rozširovania vedomostí a zručností • finančné ocenenie a pochvala • moderné a príjemné pracovné prostredie



Stredná fáza pracovnej kariéry



Faktory podporujúce fluktuáciu	Faktory redukujúce fluktuáciu
• nenaplnené kariérne ambície a stagnácia v profesionálnom rozvoji • nedostatok uznania a ocenenia • nespokojnosť s platom • nerešpektovanie názoru, neumožnenie zapojenia do rozhodovacích procesov na pracovisku • preťaženie, únava a vyhorenie, frustrácia • interpersonálne konflikty v pracovnom kolektíve • problém zladiť pracovný a rodinný život • absencia atraktívneho sociálneho programu pre zamestnancov	• ochota, vzájomná pomoc, ústretovosť, rešpekt v pracovnom kolektíve, priateľská atmosféra na pracovisku • plat umožňujúci očakávaný životný štandard • ocenenie práce • umožnenie uplatniť autonómiu • jasné manažérske vedenie s rešpektovaním názoru a potrieb zamestnancov • zapojenie do rozhodovacích procesov na pracovisku • zapojenie do mentorovania študentov a začínajúcich sestier • flexibilný pracovný čas



Pokročilá fáza pracovnej kariéry



Faktory podporujúce fluktuáciu	Faktory redukujúce fluktuáciu
• zhoršený zdravotný stav • vyčerpanie, únava, preťaženie • absencia podpory, rešpektu, uznania v tíme • nezahrnutie do rozhodovacích procesov na pracovisku, nezájum o ich názor, podceňovanie a zosmiešňovanie ich skúseností • urážlivé postoje mladšej generácie	• dobré zdravie • stabilita v práci • rešpektovanie názoru, prejavenie úcty • plat umožňujúci očakávaný životný štandard (motivačný vplyv zvyšujúceho sa platu) • zahrnutie do rozhodovacích procesov • flexibilný pracovný čas, rešpektovanie potrieb



Záver

- Ako efektívne v redukcii fluktuácie sa ukazuje systematické zameranie na riešenie ovplyvniteľných faktorov stimulujúcich úmysel pre fluktuáciu – to vyžaduje podrobnú analýzu týchto faktorov, cielenú implementáciu preventívnych opatrení na viacerých úrovniach zainteresovaných strán.
- Vysoká fluktuácia je jedna z príčin spôsobujúcich nedostatok sestier v systéme zdravotnej starostlivosti, iné závažné príčiny sú nezaujím o povolanie sestry a vstup do systému zdravotnej starostlivosti, trend vo vývoji demografickej štruktúry spoločnosti.
- Aj napriek tomu, že v SR sa niekoľko rokov intenzívne diskutuje o nutnosti stabilizácie počtu sestier v systéme zdravotnej starostlivosti, absentuje podrobná analýza príčin vysokej fluktuácie sestier, nastavenie dlhodobých stratégií so systémovými riešeniami s jasnou víziou zameraných na stabilizáciu počtu sestier.



Literatúra

- Babaii A. (2021). The Meaning of the Empathetic Nurse-Patient Communication: A Qualitative Study. *Journal of patient experience*, 8, 23743735211056432.
- Bednář, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nátroji. 1. vyd. Praha: Grada. 2018. ISBN 9878-80-271-0648-6.
- Adams, R. et al.(2021). Understanding the factors that affect retention within the mental health nursing workforce: a systematic review and thematic synthesis. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(6), 1476-1497. doi:10.1111/inm.12904
- Alilu, L., et al. (2017). A grounded theory study of the intention of nurses to leave the profession. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25, e2894. doi:10.1590/1518-8345.1638.2894
- Berthelsen, C., & Hansen, C. A. (2024). SHOULD I STAY OR SHOULD I GO—A rapid qualitative study of principal deteriorating factors experienced by nurses relating to their intentions to leave their current position in a medical hospital department. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 38(3), 692-700. doi:10.1111/scs.13246.
- Halter, M., et al. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: A systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 17(1), 824. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0>
- Hayes, L. J., et al. (2012). Nurse turnover: A literature review—An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905. doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001
- Flinkman, M., et al (2013). Young registered nurses' intention to leave the profession and professional turnover in early career: A qualitative case study. *ISRN Nursing*, 2013, 916061. <https://doi.org/10.1155/2013/916061>
- Nagaya, Y. (2018). A review of factors affecting nursing turnover in Japan. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*, 12(3). doi:10.26717/BJSTR.2018.12.002258



Literatúra



- Ren H. et al. (2024) Global Prevalence of Nurse Turnover Rates: A Meta-Analysis of 21 Studies from 14 Countries. *Journal of Nursing Management*, 2024, <https://doi.org/10.1155/2024/5063998>
- Roth, C., et al. (2022). Keeping nurses in nursing: A qualitative study of German nurses' perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession. *BMC Nursing*, 21(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00822-4>
- Tolksdorf, K.H., et al. (2022). Correlates of turnover intention among nursing staff in the COVID-19 pandemic: a systematic review. *BMC Nursing*, 21(174), <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00949-4>
- Van der Heijden, B., et al. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention: Towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011. doi:10.3390/ijerph16112011
- Vnoučková, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.
- Zhu, H., et al. (2021). A qualitative study on the experiences and attributions for resigned nurses with career plateau. *International Journal of Nursing Sciences*, 8(3), 325-331. doi:10.1016/j.ijnss.2021.05.006
- Woodward, K. F., & Willgerodt, M. (2022). A systematic review of registered nurse turnover and retention in the United States. *Nursing Outlook*, 70(4), 664-678. doi:10.1016/j.outlook.2022.04.005
- Wu, F., et al. (2024). Worldwide prevalence and associated factors of nursing staff turnover: A systematic review and meta-analysis. *Nursing Open*, 11(1), e2097. doi:10.1002/nop2.2097





Ďakujem za pozornosť.

Podporené projektom VEGA 1/0123/24: Pracovná motivácia sestier a jej vplyv na fluktuáciu: sekvenčná explanačná zmiešaná štúdia

