

# Mentorstvo u prevenciji izgaranja kod medicinskih sestara: Podrška, razvoj vještina i očuvanje blagostanja

## Mentorship in Preventing Burnout in Nurses: Support, Skill Development, and Well-being Preservation

Valentina Ješić<sup>1</sup>, Dafina Binaj<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zavod za anesteziologiju, intenzivnu medicinu i liječenje boli, KBC Sestre milosrdnice, Vinogradska cesta 29, 10 000 Zagreb, Hrvatska, Univerza v Novem Mestu, Fakulteta za zdravstvene vede

<sup>2</sup> Srednja medicinska škola „Dr. Ali Sokoli“, Ulica Fehmi Lladrovci 29, Priština, Kosovo, Univerza v Novem Mestu, Fakulteta za zdravstvene vede

### Sažetak

**Uvod:** Sindrom izgaranja čest je među medicinskim sestrama zbog kroničnog stresa na radnom mjestu. Karakterizira ga emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i smanjen osjećaj osobnog postignuća. Medicinske sestre svakodnevno se suočavaju s emocionalno i fizički zahtjevnim radnim uvjetima, što rezultira povećanim rizikom od izgaranja. Posljedice ovog sindroma narušavaju ne samo osobno blagostanje medicinskih sestara nego i kvalitetu skrbi koju pružaju pacijentima, smanjujući njihovu radnu učinkovitost i povećavajući rizik od grešaka. U tom kontekstu, mentorstvo se ističe kao ključna strategija za prevenciju izgaranja i način pružanja emocionalne podrške, poticanja profesionalnog razvoja i jačanja vještina za upravljanje stresom, što sve doprinosi većem zadovoljstvu poslom i boljoj kvaliteti skrbi.

**Metode:** Pregledana je relevantna literatura o mentorstvu u prevenciji izgaranja kod medicinskih sestara putem baza Medline, PubMed, ScienceDirect i CINAHL koristeći ključne riječi „mentorship“, „nurses“, „burnout prevention“, „emotional support“ i „professional development“. Uključeni su radovi iz razdoblja 2009.–2024. godine koji proučavaju utjecaj mentorstva na blagostanje i razvoj sestara u bolničkim uvjetima. Isključeni su nerecenzirani i nerelevantni radovi, kao i radovi na jezicima osim engleskog i hrvatskog. Pretraga je usmjerena na strukturirane programe mentorstva i njihove učinke na smanjenje izgaranja te poboljšanje ravnoteže između posla i privatnog života.

**Rezultati i rasprava:** Mentorstvo ima ključnu ulogu u pružanju emocionalne podrške, razvoju vještina suočavanja sa stresom te unapređenju profesionalnog razvoja. Iskusi mentori pomažu medicinskim sestrama razviti emocionalnu inteligenciju, prepoznati stresore i primijeniti strategije suočavanja, čime se smanjuje stopa izgaranja i povećava zadovoljstvo poslom. Mentorstvo također doprinosi jačanju profesionalnog identiteta i ravnoteži između privatnog i profesionalnog života.

**Zaključak:** Strukturirani programi mentorstva ključni su za smanjenje izgaranja kod medicinskih sestara i poboljšanje njihove emocionalne stabilnosti i radnog zadovoljstva, što ima pozitivan utjecaj na kvalitetu skrbi koju pružaju pacijentima.

**Ključne riječi:** mentorstvo, medicinske sestre, prevencija izgaranja, emocionalna podrška, profesionalni razvoj

**Kratak naslov:** Mentorstvo i prevencija izgaranja sestara

### Abstract

**Introduction:** Burnout syndrome is common among nurses due to chronic workplace stress, characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and a reduced sense of personal accomplishment. Nurses face emotionally and physically demanding working conditions daily, which increases the risk of burnout. The consequences of this syndrome affect not only the individual well-being of nurses but also the quality of care they provide to patients, reducing their work efficiency and increasing the risk of errors. In this context, mentorship emerges as a key strategy for preventing burnout by providing emotional support, fostering professional development, and enhancing stress management skills, all of which contribute to greater job satisfaction and improved quality of care.

**Methods:** A review of relevant literature on mentorship in preventing burnout among nurses was conducted using Medline, PubMed, ScienceDirect, and CINAHL databases, with keywords “mentorship,” “nurses,” “burnout prevention,” “emotional support,” and “professional development.” Included were studies from 2009 to 2024 that examine the impact of mentorship on nurses’ well-being and professional development in clinical settings. Excluded were non-peer-reviewed, irrelevant studies and those in languages other than English and Croatian. The search focused on structured mentorship programs and their effects on reducing burnout and improving work-life balance.

**Results and Discussion:** Mentorship is key in providing emotional support, developing stress management skills, and enhancing professional development. Experienced mentors help nurses develop emotional intelligence, identify stressors, and apply coping strategies, which reduces burnout rates and increases job satisfaction. Mentorship also contributes to strengthening professional identity and balancing personal and professional life.

**Conclusion:** Structured mentorship programs are crucial for reducing burnout among nurses and improving their emotional stability and job satisfaction, which positively impacts the quality of care they provide for patients.

**Keywords:** mentorship, nurses, burnout prevention, emotional support, professional development.

**Short title:** Mentorship and Nurse Burnout Prevention

## Uvod

U današnjem kompleksnom i često stresnom okruženju zdravstvene skrbi, medicinske sestre suočavaju se s brojnim izazovima koji mogu utjecati na njihovo emocionalno i profesionalno blagostanje [1]. Sindrom izgaranja, poznat i kao *burnout*, predstavlja ozbiljan problem u navedenom kontekstu, obuhvaćajući dimenzije koje ne samo da narušavaju zdravlje i zadovoljstvo medicinskih sestara već mogu negativno utjecati na kvalitetu skrbi koju pružaju pacijentima [2], smanjujući učinkovitost i dovodeći do povećanja grešaka, odsustva s posla i fluktuacije kadra [3]. S ciljem rješavanja navedenog problema, važno je prepoznati ulogu mentorstva kao ključne strategije u prevenciji i upravljanju sindromom izgaranja.

Mentorstvo kao strukturirani oblik podrške pruža medicinskim sestrama priliku za profesionalni i osobni razvoj putem emocionalne podrške, razvoja vještina suočavanja sa stresom i unapređenja profesionalnog identiteta [4]. Iskusi mentori svojim znanjem i iskustvom mogu pomoći medicinskim sestrama u prepoznavanju i upravljanju stresorima, usmjeravanju na pozitivne strategije suočavanja te održavanju ravnoteže između profesionalnog i privatnog života. U uvjetima visokog stresa u zdravstvenim ustanovama, novi medicinski radnici često brzo napuštaju svoje pozicije. Prema istraživanjima, stopa fluktuacije među medicinskim sestrama u prvoj godini pripravničkog staža iznosi između 35 % i 60 % [5]. Takva visoka stopa odlazaka može ukazivati na ozbiljne izazove s kojima se pripravnici suočavaju u svojim prvim godinama karijere.

U tom kontekstu, važno je istražiti kako strukturirani programi mentorstva mogu pomoći u smanjenju sindroma izgaranja, poboljšanju emocionalnog blagostanja i profesionalnog razvoja medicinskih sestara. Proučavanjem utjecaja mentorstva na različite aspekte njihova profesionalnog života, može se bolje razumjeti kako ojačati njihove sposobnosti za suočavanje sa stresom i time unaprijediti kvalitetu zdravstvene skrbi. Rad se bavi analizom načina na koji mentorstvo može doprinijeti emocionalnoj stabilnosti, profesionalnom razvoju i zadovoljstvu poslom, čime se poboljšavaju radni uvjeti i kvaliteta skrbi.

Ovaj rad istražuje ulogu strukturiranih programa mentorstva u prevenciji sindroma izgaranja kod medicinskih sestara, s naglaskom na emocionalnu podršku, razvoj vještina suočavanja sa stresom, jačanje profesionalnog identiteta i postizanje ravnoteže između privatnog i profesionalnog života. Cilj je također predložiti smjernice za implementaciju mentorstva koje bi poboljšale kvalitetu skrbi i zadovoljstvo na radnom mjestu, čime bi se unaprijedili radni uvjeti i emocionalna stabilnost medicinskih sestara.

## Metode

U ovom radu pregledana je relevantna literatura o mentorstvu u prevenciji sindroma izgaranja kod medicinskih sestara. Pretražene su baze podataka Medline, PubMed, ScienceDirect i CINAHL, a korištene su ključne riječi poput „mentorship“, „nurses“, „burnout prevention“, „emotional support“ i „professional development“. Uključeni su znan-

stveni članci objavljeni od 2009. do 2024. godine koji istražuju utjecaj mentorstva na emocionalno blagostanje i profesionalni razvoj medicinskih sestara u kliničkim uvjetima.

## Rezultati

### Važnost mentorstva u prevenciji sindroma izgaranja kod medicinskih sestara

Sindrom izgaranja multifaktorski je poremećaj koji nastaje kao posljedica dugotrajnog izlaganja kroničnom radnom stresu, osobito u profesijama koje zahtijevaju visoku razinu emocionalnog angažmana [6], kao što je to slučaj kod medicinskih sestara. Navedeni sindrom obuhvaća tri glavne dimenzije: emocionalnu iscrpljenost koja se manifestira kao osjećaj preopterećenosti i nedostatka energije; depersonalizaciju kod koje dolazi do razvoja ciničnih stavova i negativnog odnosa prema pacijentima; te smanjen osjećaj osobnog postignuća koji se manifestira percepcijom nedostatka kompetentnosti i uspjeha u radu [7].

Posljedice sindroma izgaranja nisu samo individualne nego i institucionalne [8] jer dovode do smanjenja radne učinkovitosti, povećanja stope grešaka, rasta broja odsustva s posla te fluktuacije kadra, što posljedično smanjuje ukupnu kvalitetu zdravstvene skrbi [9, 10]. Dodatno, sindrom izgaranja može dovesti do ozbiljnih zdravstvenih problema, uključujući razvoj anksioznosti, depresije, pa čak i suicidalnih misli kod pojedinaca koji nisu u stanju prepoznati ovaj sindrom i adekvatno se nositi s njim [11].

Mentorstvo ima ključnu ulogu u očuvanju emocionalnog blagostanja medicinskih sestara, pružajući im psihološku i profesionalnu podršku koja smanjuje stres. Pomoću strukturiranih programa mentoriranja, medicinske sestre razvijaju emocionalnu inteligenciju, uključujući samosvijest, samoregulaciju i društvene vještine. Mentori pomažu prepoznati stresore i razviti strategije suočavanja, omogućujući sestrama veći osjećaj kontrole nad situacijama koje bi inače mogle dovesti do izgaranja [12]. Osim toga, mentori pomažu u održavanju emocionalne stabilnosti davanjem empatijske podrške i omogućavanjem prostora za otvoreni dijalog o stresnim iskustvima. Tako se stvara okruženje povjerenja i sigurnosti, što je ključno za smanjenje osjećaja izolacije i nemoći koji često prati sindrom izgaranja.

Mentorstvo ne samo da pruža emocionalnu podršku nego i značajno doprinosi razvoju profesionalnog identiteta i samopouzdanja kod medicinskih sestara. U mentorskom odnosu medicinske sestre stječu povjerenje u svoje sposobnosti i stručnost, što je ključno za njihovu samostalnost i učinkovitost. Mentori prenose znanja i vještine i tako povećavaju stručnu kompetenciju te razvijaju komunikacijske, organizacijske i liderske vještine. Mentorstvo također potiče sestre na daljnje obrazovanje i specijalizaciju, što doprinosi profesionalnom napretku i postizanju viših razina u karijeri [13]. Istodobno, povećana samosvijest i samopouzdanje doprinose boljem nošenju sa stresom i tako smanjuju rizik od izgaranja te doprinose većem zadovoljstvu poslom.

Mentorstvo je ključan alat u prevenciji sindroma izgaranja među medicinskim sestrama, pružajući strukturiranu podršku koja potiče razvoj profesionalnih i osobnih vještina

potrebnih za suočavanje s izazovima profesije. Integracija mentorskih programa u zdravstvene ustanove značajno može smanjiti stopu izgaranja, poboljšati radnu učinkovitost i kvalitetu skrbi za pacijente. Studija objavljena u BMC Nursing (2024) preporučuje ulaganje u obuku mentora, stvaranje podržavajuće okoline s dosljednom psihološkom skrbi te promicanje strukturiranih aktivnosti mentorstva [14]. Uz pravilno osmišljen mentorski program, medicinske sestre mogu razviti potrebne mehanizme suočavanja sa stresom, unaprijediti svoje profesionalne kompetencije i osigurati dugoročno očuvanje mentalnog i fizičkog zdravlja, što je ključno za održivost i uspjeh zdravstvenih sustava u cjelini.

U kontekstu hrvatskog zdravstvenog sustava, mentorstvo se sve više prepoznaje kao nužan alat u prevenciji sindroma izgaranja kod medicinskih sestara. Istraživanja provedena u različitim dijelovima Hrvatske pružaju uvid u razmjere ovog problema i ističu važnost implementacije strukturiranih programa mentorstva kao učinkovitog načina za smanjenje emocionalnog opterećenja i poboljšanje profesionalnog razvoja medicinskog osoblja.

Prema istraživanju Matuzić i Kosićav (2020) koje je provedeno u Karlovcu na medicinskim sestrama i tehničarima na primarnoj i sekundarnoj razini zdravstvene zaštite, čak 84,6 % ispitanika bilo je pogođeno sindromom izgaranja. Istraživanje pokazuje da starije sestre s više godina iskustva pokazuju manju zastupljenost sindroma izgaranja, vjerojatno zbog veće profesionalne zrelosti i većeg zadovoljstva poslom, što ukazuje na važnost kontinuirane podrške putem strukturiranih programa mentorstva [15]. Dodatno, prema Špoljarićevom istraživanju iz 2023. godine, koje je provedeno na 236 ispitanika diljem Hrvatske, 87,3 % ispitanika iskusi je visoku razinu osobnog izgaranja, dok je 50 % ispitanika imalo izgaranje povezano s poslom [16]. Rezultati istraživanja također su pokazali da medicinske sestre koje rade u smjenama imaju statistički značajno višu razinu izgaranja u svim kategorijama. Ovo istraživanje dodatno ističe važnost strategija koje bi smanjile radno opterećenje i stres, čime bi se smanjila visoka stopa izgaranja kod medicinskog osoblja.

Nadalje, istraživanje Ivane Šmaguc iz 2016. godine, provedeno na medicinskim sestrama u jedinicama intenzivne skrbi KBC-a Zagreb, pokazalo je da otprilike jedna trećina ispitanika pokazuje prve znakove sindroma izgaranja, dok je petina ispitanika pokazala visoke razine izgaranja [17]. Istraživanje također ukazuje na potrebu za uspostavljanjem preventivnih programa unutar bolničkih sustava kako bi se smanjio utjecaj sindroma izgaranja i osigurala kontinuirana podrška medicinskom osoblju.

Svjetski trendovi prepoznaju mentorstvo kao ključan alat za smanjenje stope izgaranja među medicinskim osobljem, a globalna istraživanja sve više ističu važnost strukturiranih mentorskih programa i kontinuirane podrške kako bi se smanjilo emocionalno opterećenje i povećala profesionalna učinkovitost. Uvođenje takvih strategija, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, može dugoročno poboljšati mentalno i fizičko zdravlje medicinskih sestara, a samim time i kvalitetu zdravstvene skrbi.

*Koristi mentorstva za medicinske sestre*

Jedna od bitnih koristi mentorstva za medicinske sestre razvoj je vještina suočavanja sa stresom i prevladavanje izazova u svakodnevnom radu. U studiji Rossitera i suradnika (2024) ističe se da uspješni modeli mentorstva pomažu sestrama u ispunjavanju njihova punog potencijala i smanjenju jaza između teorije i prakse [15]. Zbog visoke emocionalne i fizičke zahtjevnosti posla, sestre se često suočavaju sa stresorima poput hitnih situacija i iscrpljujućih interpersonalnih odnosa. Mentorstvo omogućuje sestrama da pod vodstvom iskusnijih kolega razviju strategije za upravljanje stresom, uključujući tehnike relaksacije, prioritizaciju zadataka i upravljanje vremenom. Mentori također educiraju o prepoznavanju ranih znakova stresa te primjeni tehnika poput *mindfulnessa*, tjelesne aktivnosti i disanja [16], što smanjuje rizik od izgaranja i pomaže sestrama u održavanju visoke razine profesionalne funkcionalnosti unatoč radnim pritiscima.

Ravnoteža između profesionalnog i privatnog života ključna je za dugoročno blagostanje medicinskih sestara [17], a mentorstvo je važno u postizanju te ravnoteže. Zbog prirode profesije, medicinske sestre često doživljavaju sukob između profesionalnih obaveza i osobnih potreba, što može dovesti do preopterećenosti i frustracije. Mentori pružaju smjernice za učinkovito upravljanje vremenom i energijom, pomažući sestrama da usklade radne obaveze s osobnim životom [18]. U mentorskom odnosu sestre uče postavljati granice, reći „ne“ kada je potrebno i organizirati vrijeme tako da se posvete i sebi i svojoj obitelji. Ova ravnoteža smanjuje rizik od izgaranja, poboljšava kvalitetu života i povećava zadovoljstvo radom, a time doprinosi i većoj radnoj učinkovitosti te lojalnosti prema instituciji.

Jedna od ključnih uloga mentorstva prepoznavanje je znakova izgaranja i pravovremeno reagiranje. Iskusi mentori prepoznaju suptilne znakove iscrpljenosti, poput promjena u ponašanju ili smanjene motivacije, te pružaju ranu intervenciju kako bi spriječili ozbiljnije izgaranje. Također educiraju o samosvijesti i upravljanju stresom, potičući redovite pauze, zdravu prehranu i održavanje socijalnih veza izvan posla [19]. Osim toga, mentori mogu poticati novozaposlene sestre na korištenje dostupnih resursa unutar institucije, poput psihološke podrške ili programa za upravljanje stresom, te im pomoći u navigaciji kroz sustav kako bi dobile potrebnu pomoć na vrijeme.

Prema istraživanju Ohue i Menta (2024), program obuke temeljen na kognitivno-bihevioralnoj terapiji može učinkovito smanjiti stres i izgaranje kod medicinskih sestara te smanjiti fluktuaciju u radnoj snazi [20]. Takve koristi dugoročno doprinose poboljšanju kvalitete života i rada medicinskih sestara. Integracija mentorstva u svakodnevnu praksu unutar zdravstvenih ustanova može značajno unaprijediti cjelokupno blagostanje medicinskih sestara, smanjujući tako rizik od izgaranja i podižući ukupnu učinkovitost zdravstvenog sustava.

U Hrvatskoj, profesionalni razvoj sestrinskog osoblja putem mentorstva postao je ključan u smanjenju stresa, poboljšanju kvalitete skrbi te integraciji teorijskog znanja u praksu. Režić (2015) u svojem radu pokazuje da mentorstvo kroz stilove suradnje i savjetovanja značajno doprinosi profesionalnom razvoju i smanjenju stresa kod medicinskih sestara

[24]. Lovrek (2023) analizira (samo)procjenu mentoriranja tijekom kliničke nastave te otkriva da mentori ocjenjuju vlastiti rad višim ocjenama nego studenti, što upućuje na potrebu za poboljšanjem povratnih informacija [25]. Nadalje, Bertić [2020] ističe važnost kvalitete mentorskog rada u razvoju tehničkih i kliničkih vještina i potrebu za kontinuiranom edukacijom mentora kako bi se postigla visoka razina zdravstvene skrbi [26].

Dok strana istraživanja više ističu univerzalne modele mentorstva, u hrvatskim je istraživanjima posebno uočljiva potreba za kontinuiranom edukacijom mentora i prilagodba lokalnom kontekstu, uključujući povratne informacije između mentora i studenata.

### **Karakteristike uspješnih mentora u medicinskim profesijama**

Empatija i suosjećanje predstavljaju temeljne karakteristike uspješnih mentora u medicinskim profesijama, koje su ključne za stvaranje povjerenja i pružanje učinkovite podrške [21]. Empatija mentorima omogućuje da razumiju emocionalne i profesionalne izazove mentoriranih te adekvatno odgovore na njihove potrebe. Suosjećanje podrazumijeva aktivnu želju za pomoći i podrškom u teškim situacijama. Mentor koji pokazuje empatiju i suosjećanje može značajno smanjiti osjećaj izolacije kod medicinskih sestara te ih poticati da otvoreno razgovaraju o svojim problemima.

Prema rezultatima istraživanja Peng Han i suradnika (2023), takvo emocionalno povezivanje stvara sigurno okruženje u kojem se medicinske sestre osjećaju cijenjeno i podržano, što je ključno za njihovo emocionalno blagostanje i otpornost na stres [22]. Djelujući kao uzor u pokazivanju empatije, mentori također pomažu osobi koju mentoriraju da razviju iste vještine u svojem radu s pacijentima.

Osim emocionalne podrške, uspješni mentori u medicinskim profesijama moraju posjedovati stručna znanja i bogato praktično iskustvo koje mogu prenijeti svojim novozaaposlenima [23]. Stručnost mentora omogućuje im da pruže konkretne smjernice, savjete i rješenja za profesionalne izazove s kojima se sestre susreću u svakodnevnom radu. Takva stručna podrška uključuje ne samo tehničke vještine i kliničko znanje nego i sposobnost analize složenih situacija, donošenje brzih i preciznih odluka te upravljanje složenim međuljudskim odnosima unutar zdravstvenog tima.

Mentorstvo koje je utemeljeno na čvrstim stručnim temeljima pomaže medicinskim sestrama da steknu povjerenje u svoje sposobnosti, ubrzaju proces profesionalnog razvoja i unaprijede svoju praksu. Dodatno, mentori dijele svoja osobna iskustva iz prakse, uključujući uspjehe i pogreške, što omogućuje medicinskim sestrama da uče iz tuđih iskustava i bolje se pripreme za slične situacije u svojoj karijeri. Taj transfer znanja i iskustava povećava kompetenciju sestara i omogućuje im prilagodbu na dinamične promjene unutar zdravstvenog sustava.

Otvoreni dijalog i povjerenje važni su za uspješno mentorstvo u medicinskim profesijama. Uspješan mentor stvara okruženje u kojem sestre slobodno izražavaju misli, osjećaje i zabrinutost bez straha od osude. Takva komunikacija omogućuje sestrama da dijele iskustva, postavljaju pitanja i

traže savjete, što je osobito važno u stresnim ili nepoznatim situacijama [24]. Povjerenje između mentora i mentorirane osobe ključ je učinkovite komunikacije i suradnje. Kad medicinske sestre vjeruju svojim mentorima, spremnije su prihvatiti kritiku, upute i savjete te aktivnije sudjelovati u procesu učenja i profesionalnog razvoja.

Prema Hale i Phillips (2019), izgradnja povjerenja zahtijeva mentorovu dosljednost, iskrenost i poštovanje, njegovu dostupnost i spremnost da sluša i odgovori na potrebe svojih učenika. U kontekstu mentorstva među medicinskim sestrama, najvažniji aspekti uključuju iskrene namjere, blisku povezanost i pouzdanost mentora [25]. Uspostavljanje takvog odnosa podržava osobni i profesionalni rast medicinskih sestara te doprinosi stvaranju pozitivne radne kulture unutar cijele zdravstvene ustanove.

Uspješni mentori u medicinskim profesijama pružaju podršku medicinskim sestrama u njihovu profesionalnom i osobnom razvoju i pomažu im da se nose s izazovima i ostvare svoj potencijal. Empatija i suosjećanje mentora pružaju emocionalnu podršku koja je važna za očuvanje mentalnog zdravlja i otpornost na stres. Njihova stručna znanja i iskustva povećavaju sigurnost i vještine sestara u svakodnevnom radu. Otvoreni dijalog i povjerenje dodatno jačaju mentorske odnose, omogućujući napredak i razvoj. Ove karakteristike čine mentorstvo neprocjenjivim resursom za kvalitetu skrbi i dugoročno blagostanje sestara.

U hrvatskom zdravstvenom sustavu uloga mentora varira ovisno o strukturi i potrebama ustanove. Najčešće su za mentorstvo odgovorne glavne medicinske sestre zbog svoje rukovodeće uloge i nadzora nad radom. Medicinske sestre zadužene za kontrolu kvalitete također mogu sudjelovati, posebno u osiguravanju usklađenosti s kliničkim smjernicama. U nekim slučajevima, posebno educirane iiskusne sestre s dugogodišnjim iskustvom mogu biti imenovane kao formalni mentori unutar odjela ili programa.

Prema radovima Planinšić [32], Novosel [33] i Lukšić [34], ključne karakteristike uspješnih mentora u obrazovanju medicinskih sestara uključuju sposobnost pružanja konstruktivnih povratnih informacija, poticanje samostalnosti i izgradnju pozitivnih odnosa i povjerenja. Planinšić ističe važnost komunikacijskih vještina i prilagodbe različitim stilovima učenja, dok Novosel navodi da studenti cijene mentore koji ulažu vrijeme i trud u njihov profesionalni razvoj. Lukšić potvrđuje da zadovoljstvo studenata kliničkim vježbama ovisi o kvaliteti mentorstva, uključujući integraciju teorijskog znanja u praksu te pružanje emocionalne podrške i motivacije. Uspješan mentor treba imati izvrsne komunikacijske vještine i sposobnost prilagodbe potrebama studenata.

### **Implementacija programa mentorstva u zdravstvenim ustanovama**

Prvi korak u implementaciji programa mentorstva u zdravstvenim ustanovama temeljito je identificiranje potreba za mentorstvom među medicinskim sestrama [26]. To uključuje procjenu radne situacije, izazova i područja gdje mentorstvo može imati najveći učinak. Istraživanjima poput anketa, fokus grupa i razgovora, moguće je dobiti uvid u specifične potrebe sestara, njihov profesionalni razvoj, emocio-



nalnu podršku i upravljanje stresom. Analiza ovih podataka pomaže u definiranju ciljne skupine, poput novozaposlenih ili sestara izloženih visokom stresu, te omogućuje oblikovanje prilagođenih programa koji poboljšavaju učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu.

Nakon identificiranja potreba, sljedeći je korak uspostava strukturiranih programa mentorstva s jasno definiranim ciljevima. Ti ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (SMART) te usklađeni s potrebama medicinskih sestara i ciljevima zdravstvene ustanove. Programi mentorstva moraju uključivati jasno definirane uloge i odgovornosti mentora i učenika, kao i planirane aktivnosti poput redovitih sastanaka, edukativnih radionica i prilika za profesionalni razvoj i usavršavanje.

Strukturirani programi također trebaju obuhvatiti metode praćenja napretka, postavljanja ciljeva i davanja povratnih informacija kako bi se osigurala kontinuirana podrška i razvoj mentorirane osobe. Uspostava formalnih mentoriranih odnosa, uz jasno definirane protokole, osigurava da svi sudionici razumiju svoje obaveze, čime se povećava učinkovitost programa. Programi trebaju biti dovoljno fleksibilni da bi mogli odgovoriti na individualne potrebe sestara i promjene u radnom okruženju, pritom osiguravajući dugoročan uspjeh i održivost mentorstva.

Finalni korak u implementaciji programa mentorstva kontinuirano je praćenje i evaluacija njegove učinkovitosti, osobito u kontekstu smanjenja sindroma izgaranja među medicinskim sestrama [27]. Praćenje treba uključivati kvantitativne i kvalitativne mjere – redovite ankete, intervjue i analize ključnih pokazatelja kao što su stope zadovoljstva poslom, razine stresa, fluktuacija kadra i učestalost sindroma izgaranja. Navedene evaluacije omogućuju praćenje napretka i identificiranje područja koja zahtijevaju daljnju prilagodbu ili poboljšanje.

Implementacija programa mentorstva u zdravstvenim ustanovama složen je proces koji zahtijeva pažljivu analizu potreba, strukturirano planiranje i kontinuirano praćenje s ciljem osiguranja uspjeha i dugoročnog utjecaja. U svrhu jasnijeg pregleda i lakše primjene u zdravstvenom sustavu, predlažemo sljedeću shemu implementacije.

### Prijedlog sheme implementacije programa mentorstva u zdravstvenim ustanovama:

#### 1. Identifikacija potreba za mentorstvom

- procjena trenutnih izazova i potreba medicinskih sestara;
- korištenje anketa, fokus grupa i razgovora za prikupljanje podataka;

- identifikacija ključnih skupina (npr. novozaposlene osobe).
- #### 2. Razvoj strukturiranog programa mentorstva
- definiranje specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski određenih (SMART) ciljeva;
  - jasno definiranje uloga i odgovornosti mentora i učenika;
  - planiranje aktivnosti (npr. redovni sastanci, edukativne radionice).

#### 3. Praćenje napretka i pružanje povratnih informacija

- redovne evaluacije putem anketa i intervjua;
- praćenje ključnih pokazatelja: zadovoljstvo poslom, razina stresa, fluktuacija kadra, učestalost izgaranja;
- davanje povratnih informacija i prilagodba programa prema potrebama.

#### 4. Kontinuirana evaluacija i prilagodba

- periodične procjene učinkovitosti programa;
- prilagodba prema promjenama u potrebama medicinskih sestara i radnim uvjetima;
- korištenje rezultata evaluacije za poboljšanje i širenje programa.

Navedeni prijedlog sheme prikazuje ključne korake potrebne za uspješnu implementaciju programa mentorstva u zdravstvenim ustanovama. Shema je osmišljena kako bi se olakšalo razumijevanje i omogućila lakša implementacija u zdravstveni sustav.

## Zaključak

Mentorstvo je ključna strategija u prevenciji sindroma izgaranja kod medicinskih sestara jer se pruža podrška u razvoju vještina suočavanja sa stresom, balansiranjem privatnog i profesionalnog života te očuvanju emocionalne stabilnosti. Uspješni mentori kod kojih se ističu empatija, stručnost i povjerenje pomažu sestrama u prepoznavanju i upravljanju stresorima, jačanju profesionalnih kompetencija i samopouzdanja. Strukturirani programi mentora smanjuju izgaranje i poboljšavaju kvalitetu skrbi. U hrvatskom zdravstvenom sustavu potrebno je formalizirati mentorske programe s jasno definiranim ulogama, poput glavnih sestara, uz redovite evaluacije temeljene na zadovoljstvu poslom, razinama stresa i fluktuaciji osoblja. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na specifične izazove uvođenja mentorstva i razviti smjernice za njegovu dugoročnu održivost.

## Literatura / References

- [1] Committee on Systems Approaches to Improve Patient Care by Supporting Clinician Well-Being, National Academy of Medicine, National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. Taking Action Against Clinician Burnout: A Systems Approach to Professional Well-Being [internet]. Washington, D. C.: National Academies Press; 2019 [Pristupljeno: 28. 8. 2024]. Dostupno na: <https://www.nap.edu/catalog/25521>
- [2] McClelland LE, Gabriel AS, DePuccio MJ. Compassion Practices, Nurse Well-Being, and Ambulatory Patient Experience Ratings. *Med Care*. 2018 Jan; 56 (1): 4–10.
- [3] Li Y, Jones CB. A literature review of nursing turnover costs. *J Nurs Manag*. 2013 Apr; 21 (3): 405–18.

- [4] Gong Z, Van Swol LM, Wang X. Study on the Relationship between Nurses' Mentoring Relationship and Organizational Commitment. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Oct 16; 19 (20): 13362.
- [5] Halfer D, Graf E, Sullivan C. The organizational impact of a new graduate pediatric nurse mentoring program. *Nurs Econ*. 2008; 26 (4): 243–9.
- [6] Ovchinnikov YV, Palchenkova MV, Kalachev OV. Burnout syndrome: diagnosis, principles of treatment, prophylaxis. *Voen Med Zh*. 2015 Jul; 336 (7): 17–24.
- [7] Edu-Valsania S, Lagua A, Moriano JA. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Feb 4; 19 (3): 1780.
- [8] Chowdhury RA. Burnout and its Organizational Effects: A Study on Literature Review. *J Bus Financ Aff* [internet]. 2018 [Pristupljeno 28. 8. 2024]; 7 (4). Dostupno na: <https://www.omicsonline.org/open-access/burnout-and-its-organizational-effects-a-study-on-literature-review-2167-0234-1000353-105525.html>
- [9] Heidari S, Parizad N, Goli R, Mam-Qaderi M, Hassanpour A. Job satisfaction and its relationship with burnout among nurses working in COVID-19 wards: A descriptive correlational study. *Ann Med Surg* 2012. 2022 Oct; 82: 104591.
- [10] Mudallal RH, Othman WM, Al Hassan NF. Nurses' Burnout: The Influence of Leader Empowering Behaviors, Work Conditions, and Demographic Traits. *Inq J Med Care Organ Provis Financ*. 2017 Jan 1; 54: 46958017724944.
- [11] Nadon L, De Beer LT, Morin AJS. Should Burnout Be Conceptualized as a Mental Disorder? *Behav Sci Basel Switz*. 2022 Mar 17; 12 (3): 82.
- [12] Moon SH, Jeong HW, Jung US. Exploring the impact of the mentoring new nurses for transition and empowerment program led by clinical nurse educators in South Korea: A mixed-methods study. *Nurse Educ Today*. 2024 Sep; 140: 106251.
- [13] Hill SEM, Ward WL, Seay A, Buzenski J. The Nature and Evolution of the Mentoring Relationship in Academic Health Centers. *J Clin Psychol Med Settings*. 2022 Sep; 29 (3): 557–69.
- [14] Wang Y, Hu S, Yao J, Pan Y, Wang J, Wang H. Clinical nursing mentors' motivation, attitude, and practice for mentoring and factors associated with them. *BMC Nurs*. 2024 Jan 30; 23 (1): 76.
- [15] Matuzić S, Kosić R. Zastupljenost sindroma izgaranja kod medicinskih sestara i tehničara na primarnoj i sekundarnoj razini zdravstvene zaštite. *Sestrinski glasnik* [internet]. 2020 [Pristupljeno 16. 9. 2024.]; 25 (2): 116–123. <https://doi.org/10.11608/sgnj.25.2.4>.
- [16] Špoljarić T. Sindrom sagorijevanja u sestrijskoj praksi: rad s istraživanjem [Završni rad]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija; 2023. [Pristupljeno 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:184:511823>.
- [17] Šmaguc I. Sindrom izgaranja medicinskih sestara u jedinicama intenzivnog liječenja u KBC Zagreb [Diplomski rad]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet; 2016 [Pristupljeno 6. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:105:027172>.
- [18] Rossiter R, Robinson T, Cox R, Collison L, Hills D. Mentors Supporting Nurses Transitioning to Primary Healthcare Roles: A Practice Improvement Initiative. *SAGE Open Nurs*. 2024; 10: 23779608241231174.
- [19] Kunzler AM, Helmreich I, König J, Chmitorz A, Wessa M, Binder H, et al. Psychological interventions to foster resilience in healthcare students. *Cochrane Developmental, Psychosocial and Learning Problems Group*, editor. *Cochrane Database Syst Rev* [internet]. 2020 Jul 20 [Pristupljeno: 28. 8. 2024.]; 2020 (7). Dostupno na <http://doi.wiley.com/10.1002/14651858.CD013684>
- [20] Fukuzaki T, Iwata N, Ooba S, Takeda S, Inoue M. The Effect of Nurses' Work-Life Balance on Work Engagement: The Adjustment Effect of Affective Commitment. *Yonago Acta Med*. 2021 Aug; 64 (3): 269–81.
- [21] Davey Z, Jackson D, Henshall C. The value of nurse mentoring relationships: Lessons learnt from a work-based resilience enhancement programme for nurses working in the forensic setting. *Int J Ment Health Nurs*. 2020 Oct; 29 (5): 992–1001.
- [22] Hofmeyer A, Taylor R, Kennedy K. Knowledge for nurses to better care for themselves so they can better care for others during the COVID-19 pandemic and beyond. *Nurse Educ Today*. 2020 Nov; 94: 104503.
- [23] Ohue T, Menta M. Effectiveness of Mentorship Using Cognitive Behavior Therapy to Reduce Burnout and Turnover among Nurses: Intervention Impact on Mentees. *Nurs Rep Pavia Italy*. 2024 Apr 23; 14 (2): 1026–36.
- [24] Režić S. Mentorstvo u profesionalnom usavršavanju prvostupnica sestriinstva [Diplomski rad]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet; 2015. [Pristupljeno: 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:105:890590>.
- [25] Lovrek L. (Samo)procjena mentoriranja studenata sestriinstva tijekom vježbovne nastave [Diplomski rad]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; 2023. [Pristupljeno 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:688127>.
- [26] Bertić K. Procjena kvalitete mentorskog rada u sestriinstvu [Diplomski rad]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; 2020. [Pristupljeno: 8. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:484462>.
- [27] Eller LS, Lev EL, Feurer A. Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study. *Nurse Educ Today*. 2014 May; 34 (5): 815–20.
- [28] Han P, Duan X, Jiang J, Zeng L, Zhang P, Zhao S. Experience in the development of nurses' personal resilience: A meta-synthesis. *Nurs Open*. 2023 May; 10 (5): 2780–92.
- [29] Rubbi Numan JL, Ebrahim AB, Stander MW. Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations. *SA J Ind Psychol* [internet]. 2023 Aug 1 [Pristupljeno: 28. 8. 2024.]; 49. Dostupno na: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2067>
- [30] Barimani M, Zwedberg S, Ulfsdottir H. Open dialogue – A grounded theory study on peer learning at birthing units. *Midwifery*. 2022 Aug; 111: 103355.
- [31] Hale RL, Phillips CA. Mentoring up: A grounded theory of nurse-to-nurse mentoring. *J Clin Nurs*. 2019 Jan; 28 (1–2): 159–72.
- [32] Planinšić KK. Osobine dobrog mentora na vježbama - ocjena učenika srednje medicinske škole [Diplomski rad]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Medicinski fakultet Osijek; 2019. [Pristupljeno: 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:152:164011>.
- [33] Novosel L. Zadovoljstvo studenata sestriinstva s kliničkim vježbama u srednjoj medicinskoj školi i na fakultetu [Završni rad]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija; 2024 [Pristupljeno: 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:184:682792>.
- [34] Lukšić M. Percepcija studenata sestriinstva o utjecaju mentorskog rada u programu obrazovanja prvostupnika/ca sestriinstva [Undergraduate thesis]. Koprivnica: University North; 2017. [Pristupljeno: 16. 9. 2024.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:980088>.
- [35] Mínguez Moreno I, González de la Cuesta D, Barrado Narvió MJ, Arnauldos Esteban M, González Cantalejo M. Nurse Mentoring: A Scoping Review. *Healthc Basel Switz*. 2023 Aug 15; 11 (16): 2302.
- [36] Hookmani AA, Lalani N, Sultan N, Zubairi A, Hussain A, Hasan BS, et al. Development of an on-job mentorship programme to improve nursing experience for enhanced patient experience of compassionate care. *BMC Nurs*. 2021 Sep 18; 20 (1): 175.