

# Primjena Employer Branding strategije u bolnici

---

Černe, Nada

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:267229>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI**  
**SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ**  
**SESTRINSTVO**

**NADA ČERNE**

**PRIMJENA EMPLOYER BRANDING STRATEGIJE U BOLNICI**

Diplomski rad

Pula, srpanj, 2023. godine.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Medicinski fakultet u Puli**  
**Sveučilišni diplomski studij Sestrinstvo**

NADA ČERNE

**PRIMJENA EMPLOYER BRANDING STRATEGIJE U BOLNICI**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303106428, izvanredna studentica

**Studijski smjer:** Diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo

**Predmet:** Upravljanje ljudskim resursima

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić i dr. sc. Alen Benazić

Pula, srpanj, 2023. godine



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nada Černe, kandidatkinja za magistru sestrinstva ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, srpanj, 2023. godine

Studentica

Nada Černe



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Nada Černe dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Primjena Employer Branding strategije u bolnici koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, srpanj, 2023. godine

Potpis

Nada Černe

Mentori rada: izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić i dr.sc. Alen Benazić

Diplomski rad je obranjen dana 20.07.2023. godine na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Doc.dr.sc. Marlena Plavšić
2. Izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić  
Dr.sc. Alen Benazić
3. Doc.dr.sc.Katarina Kostelić

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE EMPLOYER BRANDING STRATEGIJE</b>	<b>4</b>
2.1. Pojam i definicija Employer Branding strategije.....	4
2.2. Konstrukti Employer Branding strategije.....	7
2.3. Fluktuacija radne snage.....	9
2.3.1. Problemi zapošljavanja medicinskog osoblja.....	11
2.3.2. Fluktuacija medicinskog osoblja.....	16
2.4. Uloga i važnost Employer Branding strategije.....	19
2.5. Ishodi brendiranja poslodavca.....	22
2.6. Čimbenici Employer Branding strategije.....	23
2.6.1. Čimbenici privlačnosti poslodavca.....	23
2.6.2. Čimbenici koji utječu na odabir poslodavca od strane potencijalnih zaposlenika.....	25
<b>3. RELEVANTNA OBILJEŽJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U BOLNICI / BOLNICE</b>	<b>30</b>
3.1. Organizacija u bolnici / bolnice .....	33
3.2. Struktura zaposlenih u bolnici / bolnice .....	34
3.3. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici / bolnice	35
3.4. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici / bolnice	36
<b>4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE EMPLOYER BRANDING STRATEGIJE U BOLNICI / BOLNICE</b>	<b>39</b>
4.1. Uzorak i metodologija istraživanja.....	39
4.2. Rezultati istraživanja na medicinskom osoblju i studentima.....	42
4.3. SWOT analiza.....	54
<b>5. KRITIČKI OSVRT.....</b>	<b>58</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>66</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>69</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>69</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>69</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>75</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>76</b>

## 1. UVOD

U današnjem konkurentnom okruženju, uslijed promjena ekonomske i zdravstvene politike, bolnice se suočavaju s izazovima privlačenja, zadržavanja i motiviranja medicinskog osoblja, pogotovo medicinskih sestara / tehničara. Kako bi se omogućila kontinuirana i kvalitetna skrb za pacijente potrebno je kvalitativno i kvantitativno osigurati potrebnu kadrovsku popunjenost. Obzirom na to, sve veća važnost pridaje se strategijama brendiranja poslodavca ili *Employer Brandingu*, kako bi se izgradila pozitivna slika o bolnici kao poželjnom mjestu za rad. Strateški brend poslodavca kao instrument upravljanja ljudskim resursima tome može dati značajan doprinos. Ljudski resursi su ti koji odlučuju, provode i upravljaju aktivnostima unutar organizacije te predstavljaju njen primarni pogon.

*Employer Branding* strategija je proces usmjerenog pristupa kojim se organizacija predstavlja kao atraktivan poslodavac kako bi privukla, zadržala i motivirala talentirane zaposlenike. Kroz aktivnosti kao što su izgradnja pozitivnog radnog okruženja, komunikacija s ciljnim skupinama, upravljanje reputacijom i razvoj programa nagrađivanja, organizacija gradi svoj identitet kao poželjan poslodavac.

Svrha ovog rada je istražiti stavove medicinskih sestara / tehničara zaposlenih u bolnici te studenata Sestrinstva o bolnici kao poslodavcu, s fokusom na mogućnost ili stupanj primjene *Employer Branding* strategije.

Na osnovu teme koja se istražuje definirane su sljedeće hipoteze:

**Hipoteza 1.:** Temeljem percepcije trenutno zaposlenih medicinskih sestara / tehničara o bolnici kao poslodavcu te pratećih konstrukata zadovoljstva radnim mjestom moguće je zaključiti kako postoji prostor za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije, a u svrhu zadržavanja postojećeg kadra.

**Hipoteza 2.:** Temeljem percepcije studenata prijediplomskog studija Sestrinstva o bolnici gdje obavljaju praksu, a kao potencijalnog poslodavca, moguće je zaključiti kako postoji prostor za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije, sa svrhom privlačenja potencijalnih zaposlenika.

Temeljem definiranih polaznih hipoteza te istraživanja na gore spomenutim skupinama ispunit će se slijedeći ciljevi istraživanja:



1. Istražiti i analizirati stavove medicinskih sestara / tehničara o percepciji bolnice kao trenutnog poslodavca;
2. Istražiti i analizirati stavove studenata o percepciji bolnice kao poželjnog poslodavca;
3. Istražiti koji su važni faktori organizacijske privlačnosti za medicinske sestre / tehničare;
4. Istražiti koji su važni faktori organizacijske privlačnosti za studente.

U radu su anketirane medicinske sestre / tehničari te studenti s ciljem upoznavanja njihovih stavova i mišljenja o važnim čimbenicima suvremenog radnog mjesta te percepciji bolnice kao sadašnjeg ili potencijalnog poslodavca.

U pisanju rada korištena je internetska baza podataka za pronalaženje znanstvenih članaka i knjiga iz područja zdravstva i marketinga. Korištene su metode analize, sinteze, deskriptivna metoda te metoda anketiranja.

Za obradu podataka u radu korišten je program: Microsoft Excel 2010 [Računalni program]. Washington: Microsoft Corp.; 2010.

Rad se sastoji od šest poglavlja. U uvodnom dijelu je predstavljena tema rada. Drugo poglavlje pruža teorijske odrednice i obuhvaća pregled relevantne literature o konceptu i konstruktima *Employer Brandinga*. Analizirati će se važnost definiranja jasne organizacijske kulture, identiteta, vrijednosti, kao i komunikacijskih kanala koji se koriste za promociju *Employer Branda*. Također će se analizirati i istražiti faktori koji utječu na fluktuaciju radne snage s naglaskom na problem zapošljavanja medicinskog osoblja. Posebna pažnja posvetiti će se nedostatku medicinskih sestara / tehničara te njegovom utjecaju na kvalitetu skrbi za pacijente. Cilj je dublje razumjeti problematiku zapošljavanja medicinskih sestara / tehničara i njegovu povezanost s *Employer Branding* strategijom. U istom poglavlju se istražuje uloga i važnost *Employer Branding* strategije s naglaskom na čimbenike privlačnosti za postojeće i buduće zaposlenike. Analizirati će se kako *Employer Branding* strategija može utjecati na motivaciju, zadovoljstvo poslom i angažman medicinskih sestara / tehničara zaposlenih u bolnici. Također će se istražiti njihova percepcija i stavovi o bolnici kao poslodavcu te važnost komunikacije i transparentnosti kao i izgradnji povjerenja. Cilj je razumjeti kako *Employer Branding* strategija može povećati

privlačnost bolnice kao poslodavca za postojeće i buduće zaposlenike. Treće poglavlje opisuje relevantna obilježja upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici. U četvrtom poglavlju je predstavljeno istraživanje o percepciji bolnice kao poslodavca među zaposlenim medicinskim sestrama / tehničarima te među studentima završnih godina studija Sestrinstva . U petom dijelu autorica je dala kritički osvrt te prijedloge o mogućnostima primjene *Employer Branding* strategije u bolnici, dok je u šestom dijelu iznesen zaključak. Na kraju rada nalaze se popis literature, tablica i grafikona.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE EMPLOYER BRANDING STRATEGIJE

Tijekom posljednja dva desetljeća, znanstveni interes za brendiranje poslodavaca snažno je porastao. Istodobno, međutim, istraživanje brendiranja poslodavca razvilo se u fragmentirano područje s heterogenim tumačenjima koncepta brendiranja poslodavca i njegovog opsega, što je spriječilo daljnji teorijski i empirijski napredak. Važno je razlikovati dva pojma u istraživanju brendiranja poslodavca: brend poslodavca i proces brendiranja poslodavca (Theurer et al. 2018., str.156).

Marku poslodavca Theurer et al., 2018. (str.159), prema Ambler i Barrow 1996; Backhaus 2004.; Backhaus i Tikoo, 2004.; Lievens, 2007. definiraju kao skup radnih atributa organizacije ili aktivnosti usmjerenih na potencijalne i sadašnje zaposlenike koji su privlačni i dovoljno jedinstveni da razlikuju poslodavca od njegovih konkurenata na tržištu rada.

Jedna od definicija koja na jezgrovit način opisuje brendiranje poslodavca je ona Backhauusa i Edwardsa koji pojam opisuju kao „proces strateškog promicanja brenda poslodavca izvana i iznutra, korištenjem marketinških aktivnosti brenda s ciljem uspostavljanja željenog imidža poslodavca u ciljnim skupinama organizacije“ (Theurer et al., 2018., str.159, prema Backhaus, 2004.; Edwards, 2010.).

### 2.1. Pojam i definicija *Employer Branding* strategije

U literaturi se pojam brand poslodavca različito definira. Njemačka akademija poslodavaca opisuje brand poslodavca kao prepoznatljivu sliku tvrtke kao poslodavca koja je čvrsto usidrena u svijest postojećih i potencijalnih zaposlenika.

Ljudski resursi organizaciji služe kao primarni pogoni koji stoje iza njenog širenja. Uspjeh organizacije ovisi o kvaliteti rada koju obavlja radna snaga. Ljudski resursi su ti koji odlučuju, provode i upravljaju aktivnostima unutar poduzeća zbog svojih vještina, sposobnosti i stavova. Oni su ti koji su pokretači organizacije. Primjena marketinških ideja na područje upravljanja ljudskim resursima dovela je do razvoja koncepta poznatog kao *Employer Branding* (Balakrishnan et al., 2022., str. 1401).

Tanwar i Prasad, 2016., str. 187, prema Rusch, 2002.), smatraju da je privlačenje, regrutiranje i zadržavanje najboljih talenata uvijek je bio izazov za organizaciju. Ljudski resursi smatraju se jednim od najvažnijih resursa organizacije. S obzirom na sve veći nedostatak odgovarajućih kandidata i povećanje stope fluktuacije, za organizaciju postaje važno razviti strategije za borbu protiv ovih problema kako u budućnosti ne bi nedostajalo kvalificiranih talenata. Jedna takva strategija koja se može koristiti za prevladavanje problema stjecanja i zadržavanja talenata može se sažeti kao brendiranje poslodavca. Employer brand je koncept proizišao iz marketing menadžmenta. U upravljanju marketingom proizvodi se brendiraju kako bi privukli potrošače. Na isti način, u brendiranju poslodavca, organizacije se brendiraju kako bi privukle i zadržale zaposlenike. Spajajući koncepte upravljanja ljudskim resursima i marketinga robnih marki Ambler i Barrow (1996.) definiraju pojam brendiranja kao „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških prednosti koje pružaju zaposlenje i poistovjećuju s tvrtkom koja zapošljava“ (Ambler i Barrow, 1996., str.187). Brendiranje poslodavca je imidž organizacije kako ga percipiraju trenutni, ali i potencijalni zaposlenici, iskustvo o tome što će raditi za tvrtku (Tanwar i Prasad, 2016., str.188, prema Ruch, 2002.).

Kao što su utvrdili Backhaus i Tikoo (Tanwar i Prasad, 2016.,str, 188, prema Backhaus i Tikoo, 2004.), brendiranje poslodavca je proces komuniciranja prepoznatljive vrijednosne ponude organizacije zaposlenicima. Ukratko, može se reći da je brand poslodavca dugoročna strategija koju je tvrtka usvojila kako bi privukla, zadržala i motivirala zaposlenike. Postoji razlika između pojmova brendiranja i brenda. Brendiranje je proces izgradnje brenda, a brend je dio procesa izgradnje u kojoj se razvijaju njegov identitet i karakteristike.

U suvremenom je gospodarstvu prepoznata velika važnost intelektualnog , ljudskog kapitala u postizanju konkurentske prednosti, stoga organizacije teže privlačenju kvalitetnih zaposlenika te zadržavanju postojećih te u tu svrhu razvijaju nove pristupe kao što su brendiranje poduzeća kao poželjnog poslodavca (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2020., str. 145, prema Berthon et al., 2005.).

Praksa „brendiranja zaposlenika“ korisna je za napore organizacije da zadrži talentirane radnike čija stručnost povećava vrijednost tvrtke. (Balakrishnan et al., 2022.,str. 1404-1405, prema Vijayalakshmi i Uthayasuriyan, 2015.).

Theurer et al. (2018. str.160), u svom su modelu ocrnali četiri faze razvoja znanja i ulaganja poslodavca u brendiranju poslodavca, interakciju i aktivnosti brendiranja poslodavca s načinom razmišljanja zaposlenika, uspješnost poduzeća i konkurentsku prednost, učinak na financijskom tržištu i vrijednost za dioničare. Proces brendiranja poslodavca uključuje razvoj marketing ponude vrijednosti za zaposlenike i izvana i iznutra. Ovo brendiranje poslodavca uključuje promicanje, unutar i izvan tvrtke, jasnog pogleda na ono što tvrtku čini drugačijom i poželjnom kao poslodavcem. Aktivnosti su usmjerene na diferencijaciju poslodavaca na tržištu rada i održavanje predanosti zaposlenika organizaciji. (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str. 585, prema Backhaus i Tikoo, 2004.; Backhaus, 2016.).

Edwards (2010.), navodi da je izgradnja marke poslodavca još jedan od alata namijenjenih profesionalcima u području upravljanja ljudskim resursima, tako ističe da je to koncept koji obuhvaća mnoge aspekte marketinga i upravljanja ljudskim resursima (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2020., str. 145, prema Edwards, 2010.).

Razrađujući svoju teoriju, Backhaus i Tikoo (2004.), ističu da pojam marka poslodavca predstavlja široki koncept u kojemu se mogu ubrojiti razne tehnike i aktivnosti zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika, ali sve koordinirane unutar strategije upravljanja ljudskim resursima. Isti autori navode da se izgradnja marke poslodavca fokusira na razvoj imidža organizacije kao potencijalnog poslodavca, te predstavlja koncept koji se može koristiti u privlačenju potencijalnih zaposlenika (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2020., str. 145, prema Backhaus i Tikoo, 2004.; Sivertzen et al., 2013.).

Edwards (2010.) u svojem istraživanju navodi da je marka poslodavca skup aktivnosti kojima se principi marketinga odnosno brendiranja primjenjuju u području upravljanja ljudskim resursima, a namijenjeni su ciljanoj skupini odnosno postojećim i potencijalnim zaposlenicima. Nadalje, Edwards (2010.) ističe da u području upravljanja ljudskim resursima, brendirani proizvod predstavlja jedinstveno korisničko iskustvo zaposlenika (koje diferencira jednu organizaciju od druge), te nastavlja da upravljanje iskustvom zaposlenika (postojećih i potencijalnih) vodi do kreiranja vrijednosti i utjecaja. Isti autor nadalje navodi, da se jedinstveno korisničko iskustvo zaposlenika može identificirati uzimajući u obzir sve opipljive i neopipljive nagrade koje određena organizacija nudi svojim zaposlenicima, a uključuje i imidž i

identitet organizacije, a sve to se komunicira putem promotivnih kampanja (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2020., str. 145, prema Edwards, 2010.).

## **2.2. Konstrukti Employer Branding strategije**

Aaker (1991.) smatra da komponente *Employer Brandinga* uključuju: vrijednost marke poslodavca, lojalnost robnoj marki i angažman zaposlenika te privlačenje i zadržavanje talenata (Biswas i Suar, 2014. str.59, prema Aaker, 1991.). Vrijednost robne marke poslodavca nematerijalna je imovina o udruživanju robne marke poslodavca i svijesti o robnoj marki poslodavca među postojećim i potencijalnim zaposlenicima (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Ambler i Barrow, 1996.; Minchington, 2010.). Asocijacije na brend određuju imidž brenda. Nadalje, razina znanja zaposlenika o brendu poslodavca odražava svijest o brendu poslodavca.

Cable i Turban (2001.) smatraju da iako je robna marka poslodavca, tehnički gledano, samo identifikator (npr. ime, logotip), sve informacije povezane s markom zapravo su pohranjene i sažete pod konstruktom „znanje o poslodavcu (brandu)“, koje se prvenstveno sastoji od „poznatosti poslodavca“, „imidža poslodavca“ i „ugleda poslodavca“ (Theurer et al., 2018., str.156, prema Cable i Turban, 2001.).

Zadovoljstvo poslom jedan je od visoko proučavanih konstrukata ljudskih resursa. Važna uloga koju marka može odigrati je povećanje razine zadovoljstva među zaposlenicima. Stav kojeg pojedinci imaju o svom poslu smatra se pozitivnim ishodom brendiranja poslodavca (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Lelono, 2013; Priyadarshi, 2011; Schlager, 2011.). Brendiranje poslodavca povećava zadovoljstvo i predanost zaposlenika ujedinjavanjem snažne organizacijske kulture. Koristeći veliku grupu zaposlenika koji rade u osiguravajućem društvu, Schlager, Bodderas, Maas i Cachelin (2011.) ispitali su odnos između brendiranja poslodavca i zadovoljstva zaposlenika. Implikacije studije sugeriraju da jaka robna marka poslodavca utječe na zadovoljstvo zaposlenika što zauzvrat utječe na iskustva kupaca. Nadalje je predloženo da bi se radi povećanja zadovoljstva zaposlenika trebali osigurati odgovarajući programi obuke i mentorstva. Stoga se zadovoljstvo poslom smatra rezultatom brendiranja poslodavca (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Schlager et al., 2011.). Backhaus i Tikoo (2004.) tvrde da organizacijska kultura i brand poslodavca imaju moć stvoriti psihološki ugovor između poslodavca i

zaposlenika. Rosthorn (2009.) smatra da su ispunjavanje očekivanja zaposlenika važan faktor u stvaranju lojalne i motivirane radne snage (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Sartain, 2005.; Rosthorn, 2009.).

U formuliranju psihološkog ugovora kao odnosa između poslodavca i zaposlenika sa određenim obvezama sudjeluje se aktivnostima brendiranja poslodavca (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Eshej, 2012.; Backhaus & Tikoo, 2004.).

Veću atraktivnost robnoj marki poslodavca daje snažna vrijednost robne marke poslodavca što može osigurati određenu prednost u odnosu na konkurente u privlačenju potencijalnih kandidata kao i poticanju zaposlenika da ostanu lojalni (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Ambler i Barrow, 1996.; Backhaus i Tikoo, 2004.).

Ambler i Barrow (1996.) su postavili zanimljivo istraživačko pitanje o tome pomaže li brendiranje poslodavca poduzeću da postigne bolju razinu učinka. Prema Backhausu i Tikoo (2004.), lojalnost brendu poslodavca, koja je jedan od ishoda brendiranja poslodavca, pridonosi povećanju produktivnosti zaposlenika (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Backhaus i Tikoo, 2004.).

Ernst i Young (2000.) tvrde da *Employer Branding*, stvarajući imidž poslodavca, privlači i zadržava talentirane ljude što je jedan od deset najboljih nefinancijskih učinaka poduzeća (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Ernst i Young, 2000.). Tvrtke s većom uključenošću u *Employer Brandingu* općenito se dobro upravljaju i imaju zaposlenike koji su motivirani, neprestano uče i rastu.

U literaturi se organizacijska predanost obično definira kao psihološka veza pojedinca s organizacijom i njihova spremnost da uloži dodatne napore za postizanje organizacijskih misija (Tanwar i Prasad, 2016., str. 191, prema Miller i Lee, 2001.; O'Reilly, Caldwell i Barnett, 1989). Organizacijska predanost posljednjih je godina dobila veliku važnost zbog povećanja mobilnosti radne snage unutar i izvan nacionalnih granica. Snažan brand poslodavca ima potencijal stvoriti pozitivnu sliku i identitet među zaposlenicima. Većim razumijevanjem organizacijske kulture i vrijednosti povećava se kod zaposlenika njihova razina predanosti. Istraživačkim radom Storstena i Ampuera (2013.) istaknuto je da će zadovoljstvo zaposlenika biti

veće ako imaju pozitivnu percepciju o brendiranju poslodavca (Taward i Prasad, 2016., str. 192, Kimparkon & Tocquer, 2009.; Storsten i Ampuer, 2013.).

Backhaus i Tikoo (2004.) definiraju lojalnost robnoj marki poslodavca kao obvezu koju zaposlenici daju svom poslodavcu te smatraju da se niska stopa fluktuacije održava upravo jako angažiranim zaposlenicima u tom procesu (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Backhaus i Tikoo, 2004.).

U literaturi se navodi da predanost organizaciji pomaže u razvoju zagovaranja organizacije prema drugima (Taward i Prasad, 2016., str. 192, prema Babin i Boles, 1998.; Brown i Peterson, 1993.; Mowday, Steers i Porter, 1979.). Načelo zagovaranja marke može se primijeniti na upravljanje ljudskim resursima. Tvrdi se da bi zaposlenik bio zagovornik marke, mora imati dovoljno informacija o organizaciji (Taward i Prasad, 2016.,str. 192, prema Commander, 2007.). Međutim, kako bi imali veći učinak zagovaranja marke, Katoen i Macioschak (2007.) tvrde da visoko predani zaposlenici trebali bi djelovati kao ambasadori marke gdje prikazuju pravu sliku kulture i vrijednosti organizacije . Dolazeći do utjecaja brendiranja poslodavca na zagovaranje brenda, Kimpakorn i Tocquer (2009.) ustvrdili su da uvjerenjem zaposlenika da je njihova organizacija odlično mjesto za rad, brendiranje poslodavca pomaže im da postanu istinski vjernici i zagovornici brenda (Taward i Prasad, 2016., str. 192, prema Kimpakorn i Tocquer, 2009.).

### **2.3. Fluktuacija radne snage**

Motivacija zaposlenika je bitna stavka u svakoj organizaciji. Nije tajna da je zadovoljan radnik ujedno i dobar radnik, a dobar radnik aktivno pridonosi ostvarenju ciljeva u organizaciji. Istraživanja pokazuju da postoji čvrsta veza između motivacije i izvršenja zadataka. Kad izostane motivacija, kad radnik nije zadovoljan, dolazi do smanjenja radnog učinka, do apsentizma i fluktuacije. Poveznica za mlade i starije zaposlenike je materijalna motivacija koja u različitim oblicima zadovoljava njihove potrebe. Sukladno tome, može se zaključiti da novčana motivacija je najpoželjnija, međutim dobri rukovoditelji i dobri međuljudski odnosi isto su visoko na ljestvici motiva za rad (Špelić, 2020., str.2).



Riječ zadržavanje opisuje stanje u kojem će zaposlenici odlučiti raditi i ostati u organizaciji. Zadržavanje zaposlenika pojavljuje se kao ozbiljan izazov za upravljanje radnom snagom u budućnosti te i dalje ostaje glavni problem za organizacije (Tawnar i Prasad, 2016., str. 192, prema Rowland & Ferria, 1982.).

Bilo koje područje u kojem se zaposlenici suočavaju s nezadovoljstvom i nedostatkom predanosti je potrebno analizirati

Alutis, Bishaw i Frank (2002.) u svom istraživanju predlažu kao rješenja za realizaciju problema nedostatka zaposlenih u zdravstvu intenziviranje metoda zapošljavanja, zapošljavanje zdravstvenih stručnjaka iz inozemstva i povećanje studenata zdravstvene njege (Heilmann, Lampela i Taipale-Eravalta, 2022., str. 219, prema Aluttis, Bishaw i Frank, 2014.).

Pitanje nedostatka ljudskih resursa tek je nedavno privuklo pozornost istraživača. To je uglavnom zbog povećane potražnje za zdravstvenim uslugama uzrokovane ne samo starenjem populacije već i povećanjem civilizacijskih bolesti. Analiza globalne statistike zdravstvene radne snage Svjetske zdravstvene organizacije otkriva da razvijene zemlje nastavljaju privlačiti i zadržavati medicinsko osoblje stvaranjem zanimljivih prilika za posao i podupiranjem informativnog toka ključnog medicinskog osoblja putem politike namjerne migracije. Nasuprot tome, nerazvijene zemlje imaju ozbiljne probleme u zadržavanju medicinskog osoblja, a glavni učinak toga je intenziviranje iseljavanja (Buchelt et al., 2021., str.2., prema Chen et al., 2004.; Kaelin, 2011.; Owusu et a., 2017.).

Hrvatska je u prošlosti imala manje liječnika i medicinskih sestara od mnogih drugih zemalja EU-a, točnije samo 6,8 medicinskih sestara na 1000 stanovnika 2019., u usporedbi s prosjekom EU-a od 8,4 i 3,5 liječnika u usporedbi s prosjekom EU-a od 3,9. Međutim, omjer liječnika i medicinskih sestara u odnosu na broj stanovnika u razdoblju se od 2013. do 2019. postupno povećavao unatoč bojazni zbog posljedica pristupanja Hrvatske EU-u 2013. i potencijalnog iseljavanja zdravstvenih stručnjaka. Planiranje ljudskih resursa i dalje je ograničeno. Iako je ukupan broj zdravstvenih radnika u posljednja dva desetljeća u stalnom porastu, u nekim dijelovima zemlje nedostaje liječnika i medicinskih sestara. Hrvatska je počela rješavati ta pitanja poticanjem mladih na studij medicine te povećanjima plaća. Vlada je u svibnju 2015. donijela strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu za razdoblje 2015. – 2020., koji ima za cilj uspostaviti sustav upravljanja ljudskim resursima, ali provedba

je dosad bila ograničena. Iako plan još nije produljen, Hrvatska je za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 poduzela brojne mjere za poboljšanje zapošljavanja i zadržavanja osoblja ( Europska komisija, 2021).

Za učinkovito zadržavanje radnika, poslodavci moraju biti svjesni čimbenika zbog kojih oni napuštaju organizaciju. Plan zadržavanja treba biti formuliran kako bi se identificirali razlozi zašto ljudi rade, odlaze i biraju druge organizacije umjesto svojih postojećih (Tanwar i Prasad, 2016., str. 192, prema Mitchell et al. 2001.).

Jedan od najvažnijih prethodnika nedostatka medicinskih sestara u Hrvatskoj je migracija. Veličina kohorti medicinskog osoblja koje migrira izvan Hrvatske nije poznata jer se ne vode trenutni statistički podaci. Procijenjene vrijednosti utvrđuju se ili na temelju izvješća o broju izdanih potvrda Hrvatske komore medicinskih sestara kojima je medicinskim sestrama omogućeno obavljanje prakse u inozemstvu ili na temelju istraživanja sklonosti kadrova migraciji. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju do početka listopada 2017. iz Hrvatske je na rad u inozemstvo otišlo 1829 medicinskih sestara. Podatak je to Hrvatske komore medicinskih sestara jer ih je toliko zatražilo različite potvrde, ali sve s ciljem rada izvan Hrvatske. Medicinske sestre najčešće odlaze u Irsku, Njemačku i Austriju, ali i u druge zemlje diljem svijeta. Najviše odlaze one koje su stekle dobro radno iskustvo, između 25. i 45. godine života. Njihov je odlazak veliki problem u zdravstvenom sustavu jer da bi se osposobilo mladu sestru da bude spremna udovoljiti zahtjevima struke, potrebna su znatna ulaganja i vrijeme. Jedan od glavnih razloga iseljavanja je niska plaća. Medicinske sestre žale se i na nedostatak profesionalnih perspektiva i slabe upravljačke kompetencije svojih nadređenih. Zabrinjava što odlaze i visokoobrazovane medicinske sestre jer ih hrvatski zdravstveni sustav sporo "prepoznaje". Problem je to na koji se godinama upozorava. Neke zdravstvene ustanove navode da se na mnoge otvorene i ponovljene natječaje za zapošljavanje medicinskih sestara nitko ne javlja (Europska komisija, 2021.).

### **2.3.1. Problemi zapošljavanja medicinskog osoblja**

Već od 2006. (Schofield i Earnest) navode da će se starenjem populacije povećati potražnja za zdravstvenim uslugama, a također će postati teže zaposliti zdravstvene stručnjake kako se velika kohorta generacija baby boomera povlači iz zdravstvene

radne snage. Starenje zdravstvene radne snage vjerojatno će dovesti do manjka ključnih medicinskih djelatnika u bolničkim ustanovama i to upravo u vrijeme kada potražnja za njihovim uslugama raste (Heilmann, 2010., str.134, prema Schofield i Earnest, 2006.).

Suočene s očekivanim nedostatkom medicinskih sestara, zdravstvene organizacije moraju procijeniti svoju kulturu, poslovanje i sustav naknada kako bi osigurale usklađenost ovih elemenata s organizacijskim naporima da zadrže medicinske sestre koje se približavaju dobi za umirovljenje. S obzirom na izazove koje predstavlja predviđeni manjak medicinskih sestara i starenje osoblja, zdravstvene organizacije moraju osigurati da svojim medicinskim sestrama pružaju kvalitetu posla, nagrade i radno okruženje koje povećava njihovu predanost poslu i zadovoljstvo poslom. Istovremeno udovoljavajući njihovim željama za radnom fleksibilnošću kao i smanjenjem fizičkih zahtjeva za pružanjem skrbi. Organizacije moraju osigurati da su njihovi voditelji medicinskih sestara stručnjaci u svom području, dostupni i spremni pomoći u podršci i zadržavanju medicinskog osoblja. Uspješno zapošljavanje u području sestinstva pomoglo bi ublažiti manjak osoblja, a organizacije bi također trebale ciljati na zadržavanje trenutnog medicinskog osoblja (Heilmann, 2010., str.135, prema Cohen, 2006.). Nudeći prilike za mentorske odnose, pružajući fleksibilnije aranžmane rada i razvijajući menadžerske vještine vođenja, poslodavci mogu povećati ukorijenjenost zaposlenika u posao (Heilmann, 2010., str.135, prema Holtom i O'Neill, 2004.). Taunton i sur. (1997.) identificirali su ponašanje menadžera kao intervenciju koja će najvjerojatnije poboljšati zadržavanje medicinskih sestara u bolničkom osoblju. (Heilman, 2010., str.135, prema Taunton et al., 1997.).

Zapošljavanje se temelji na viziji organizacije, strategiji, upravljanju ljudskim resursima i aktivnostima planiranja ljudskih resursa. Dessler (2002.) je objasnio da je zapošljavanje ili osobno planiranje proces odlučivanja koja će radna mjesta organizacija morati popuniti te kako ih popuniti (Heilmann, 2010., str.135., prema Dessler, 2002.). Ključne faze sustavnog pristupa procesu zapošljavanja i selekcije mogu se sažeti kao: „definiranje slobodnog radnog mjesta, privlačenje kandidata, procjena kandidata i donošenje konačne odluke“ (Beardwell i Claydon, 2007.,str. 199). Zapošljavanje pokriva sve, od oglašavanja do zapošljavanja. Teme koje utječu na zapošljavanje i odabir su promjene u organizaciji, poslu, osobama, društvu,

zakonodavstvu, tehnologiji i tržištima (Heilmann, 2010., str.135, prema Wood i Payne, 1998.). Proces regrutiranja i odabira bavi se identificiranjem, privlačenjem i odabirom prikladnih ljudi koji će zadovoljiti zahtjeve organizacije za ljudskim resursima. Prilikom planiranja potreba za zapošljavanjem obično je potrebno predvidjeti: potrebe za osobljem, ponuda unutarnjih kandidata i ponudu vanjskih kandidata (Heilmann, 2010. str.135 prema Dessler, 2002.). Zatim se mogu koristiti različiti pristupi za povećanje ponude radne snage dostupne određenoj organizaciji. To uključuje osposobljavanje ili prekvalifikaciju postojećih radnika, dotjerivanje postojećih zaposlenika da preuzmu upražnjena radna mjesta, napredovanje iznutra, zapošljavanje novih zaposlenika izvan tvrtke, podugovaranje dijela posla drugim tvrtkama, zapošljavanje honorarnih ili privremenih radnika i plaćanje prekovremenog rada postojećim zaposlenicima (Heilmann, 2010., str.135, prema Gomez-Mejia et al., 2001.).

U kontekstu zapošljavanja, Cable i Turban (2001.) definiraju reputaciju poslodavca kao skup vjerovanja tražitelja posla o afektivnoj procjeni organizacije od strane javnosti (Theurer et al., 2018., str.162, prema Cable i Turban, 2001.). Za razliku od reputacije, koja odražava uvjerenja o tome kako drugi ocjenjuju organizaciju, imidž poslodavca odnosi se na (potencijalna) uvjerenja zaposlenika o poslodavcu (Theurer et al., 2018., str.162, prema Cable i Turban, 2001.; Yu i Cable, 2012.).

Zapošljavanje kao proces treba planirati i usmjeravati iz strategije organizacije, a obično ga provodi odjel za ljudske resurse u suradnji s voditeljem jedinice za zapošljavanje. Proces traženja osoblja opisan je kao sljedeći lanac: kadrovski plan, definicija kadrovske potrebe, analiza rada, odlučivanje o detaljnim zahtjevima, mapiranje i odabir izvora, pronalaženje, razgovor i testiranje kandidata, zdravstveni pregled, odluka o odabiru, potpisivanje ugovora o radu, informacije unutar tvrtke i proces uvođenja u posao (Heilmann, 2010., str.135, prema Kauhanen, 1997.).

Proces zapošljavanja teče dobro kada se o svemu unaprijed razmisli i isplanira. Poslodavci se moraju pozabaviti dvama problemima: medijima za oglašavanje i konstrukcijom oglasa. U prvoj fazi treba definirati sadržaj novog radnog mjesta i optimalnog kandidata. O medijima informiranja treba se odlučiti u svjetlu ciljne skupine: tko su prikladni kandidati i kakve medije prate, odnosno gdje će se raspisati oglas za posao. Važan je i trenutak oglasa. Prema Kauhanenu (1997.), najvažniji

kanali za zapošljavanje su oglašavanje u novinama, uredi za burzu rada, novine za zapošljavanje, radio i televizija, oglasne ploče dostupne postojećem osoblju i/ili široj javnosti, Internet (npr. web stranice poduzeća, web stranice Ministarstva rada i tvrtke za zapošljavanje), obrazovne ustanove, službe za zapošljavanje u školama, neformalni osobni kontakti kao što je usmena predaja, sajmovi poslova (Heilmann, 2010., str.136, prema Kauhanen, 1997.).

Collins i Han (2004.) istraživali su organizacijske uvjete pod kojima su strategije visokog i niskog uključivanja najučinkovitije u utjecanju na skupinu kandidata. Prakse niske uključenosti (opći oglasi za zapošljavanje, sponzorstva) pojavile su se kao zamjena za korporativno oglašavanje ili reputaciju tvrtke, ali nisu imale učinka ako su već bile opsežne. Nasuprot tome, prakse visoke uključenosti (detaljni oglasi za zapošljavanje, odobrenja zaposlenika) bile su najprikladnije za tvrtke koje su općenito dobro poznate i imaju pozitivan imidž u javnosti (Theurer et al., 2018., str.164, prema Collins i Han, 2004.). Osobito tvrtke s postojećom nepovoljnom reputacijom poslodavca, poruke s visokim sadržajem informacija bile su snažnije u mijenjanju nepovoljnih percepcija kandidata. Postoje dokazi da bogatiji i vjerodostojniji mediji (web stranice za zapošljavanje, Internet ) imaju veći utjecaj na uvjerenja kandidata o imidžu i privlačnosti poslodavca u usporedbi s tiskanim oglasima za zapošljavanje (Theurer et al., 2018., str.164, prema Baum i Kabst, 2014.).

Glavni uzroci problema sa zapošljavanjem su nedostatak potrebnih specijalističkih vještina, nedostatak potrebnog iskustva, kao i nemogućnost postizanja konkurentne plaće kod sve manjeg broja potencijalne radne snage (Heilmann, 2010., str.136, prema Beardwell i Claydon, 2007.). U nedostatku sredstava koja bi odgovarala plaćama, sve veći broj tvrtki nudi alternativne poticaje poput obuke ili uvjeta koji priznaju potrebu za ravnotežom između poslovnog i privatnog života (Heilmann, 2010., str.136, prema Merrick, 2002.). Organizacijski ili institucionalni imidž shvaća se kao skup percepcija koje ljudi imaju o organizaciji. Organizacija s boljom reputacijom može imati koristi od privlačenja boljih kandidata za posao. Čini se vrlo vjerojatnim da će percepcija imidža utjecati na namjere kandidata da traže prilike za zapošljavanje u određenoj organizaciji (Heilmann, 2010., str.137, prema Lemmink et al., 2003.). Highhouse i sur. (2003.) su posebnu vrstu korporativnog imidža, organizaciju kao mjesto rada, označili kao imidž zaposlenja u tvrtki (ili organizaciji).

Imidž zaposlenja u poduzeću može se shvatiti kao dojam o organizaciji kao mjestu rada (Heilmann, 2010., str.137, prema Highhouse et al., 2003.).

U današnje vrijeme internet igra važnu ulogu u stvaranju imidža marke poslodavca. Organizacije su koristile svoje web stranice kako bi privukle i informirale potencijalne kandidate dodavanjem značajki i sadržaja koji ističu aspekte karijere. Istraživanje web-mjesta 50 najboljih američkih računovodstvenih tvrtki otkrilo je da bi većina mogla bolje pružiti informacije relevantne tražiteljima posla i prezentirati ih na načine koji naglašavaju originalnost i stil. Svoje stranice o karijeri mogu učiniti privlačnijim i korisnijim održavajući sadržaj svježim, otvarajući puteve za online komunikaciju jedan na jedan i dajući više detalja o pogodnostima i drugim informacijama o karijeri. Web mjesta trebaju dati mladim ljudima ideju o tome kako raditi u organizaciji, po mogućnosti putem video zapisa i drugih multimedijских prezentaciji koje ističu mlade ljude koji su sada tamo. Korištenje modernih medija stvara dinamičniji dojam na organizaciju. Organizacije mogu prihvatiti nove tehnologije za prilagođavanje sadržaja individualnim interesima kao što su podcasting, blogovi. Mladi ljudi već dijele svoje dojmove o korporativnoj kulturi (povoljni ili ne), putem Facebooka i drugih internetskih mreža (Heilmann, 2010., str.137, prema Gladen i Beed, 2007.).

Uloga interneta u izgradnji marke poslodavca i zapošljavanja nije ispravno iskorištena u mnogim zdravstvenim organizacijama. Wilden, Gudergan i Lings (2010.) otkrili su da učinkovitost signala brenda potencijalnim zaposlenicima ovisi o dosljednosti, jasnoći, vjerodostojnosti i povezanim ulaganjima u brend poslodavca (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022., str.219, prema Wilden, Gudergan i Lings, 2010.).

Evidentno je da gotovo sve europske zemlje imaju problem s manjkom zdravstvenih djelatnika. Pod velikim su pritiskom pogotovo siromašnije zemlje, poput Hrvatske, jer liječnici i medicinske sestre imaju znatno niže plaće u odnosu na svoje kolege u bogatijim zemljama, pa ih dio odlazi u inozemstvo. Iako broj liječnika i medicinskih sestara raste, u usporedbi s drugim zemljama EU-a, njihova brojnost u odnosu na stanovništvo je nepovoljnija u odnosu na bogatije zemlje. Prema podacima Eurostata za 2016.godinu u Hrvatskoj je 323,7 liječnika na 100 tisuća stanovnika te je na 17. mjestu među 28 zemalja EU-a što rezultira manjom dostupnošću usluga. Hrvatska ima više liječnika, po tom omjeru, nego Irska, ali manje nego Austrija. Nekoliko

zemalja EU-a (Irska, Luksemburg, Rumunjska i Velika Britanija) ima manje od 300 liječnika na 100 tisuća stanovnika ( Europska komisija, 2021.).

Hrvatska loše stoji u kategoriji prvostupnika sestrinstva, gdje je pri samom dnu Europske unije. U mnogim zemljama EU-a su viši zdravstveni djelatnici najveći dio osoblja u zdravstvenom sustavu, kao i njegovatelji, dok su to u Hrvatskoj medicinske sestre sa srednjom stručnom spremom. Navedeno pokazuje organizacijske razlike u zdravstvenim sustavima zemalja EU-a. Tako, na primjer, Irska, koja ima relativno mali broj liječnika na 100 tisuća stanovnika, i na dnu je europske ljestvice, u kategoriji prvostupnika sestrinstva je pri samom vrhu (ima ih 1161), a također i Luksemburg (1172). U kategoriji je najgora Rumunjska (66), a odmah do nje je Hrvatska sa 144 prvostupnika na 100 tisuća stanovnika. Medicinskih sestara sa srednjom stručnom spremom u Hrvatskoj je u istom razdoblju bilo 488 na 100 tisuća stanovnika, u Sloveniji 688, Rumunjskoj 600, a npr. u Finskoj 403. Tendencija je i u Hrvatskoj reformom zdravstva uključiti u zdravstveni sustav medicinske sestre s višim ili visokim stupnjem obrazovanja (Europska komisija, 2021.).

### **2.3.2.Fluktuacija medicinskog osoblja**

Posao medicinskih sestara je pun stresa te je važno ispitati kako osobna iskustva stresa na poslu utječu na zadovoljstvo poslom, organizacijsku predanost i namjere odlaska. Obzirom na važnost i kroničnu prirodu dobrovoljnog odlaska medicinskih sestara, istraživači su se u posljednja četiri desetljeća usredotočili na razumijevanje njegovih uzroka. Unatoč impresivnoj količini prethodnih radova na fluktuaciji medicinskih sestara razumijevanje uzročnih mehanizama koji objašnjavaju zašto medicinske sestre dobrovoljno napuštaju svoje poslove je ograničeno (Gilmartin, 2012., str.4, prema Chen et al., 2008.; Hayes et al., 2006.; Irvine & Evans, 1995.).

Migracije među medicinskim sestrama, smatraju Hatch i Dyer (2004.), ima negativne ekonomske posljedice, uključujući gubitak produktivnosti, smanjenu učinkovitost i gubitak ljudskog kapitala za radne jedinice i bolnice (Gilmartin, 2012. str.4, prema Hatch & Dyer, 2004.). Osim ekonomskih troškova, visoka razina nezadovoljstva poslom i fluktuacija medicinskih sestara prijeti kvaliteti skrbi i učinku sustava (Gilmartin, 2012., str.4, prema Jones, 2005.; Aiken et al., 2002.; Hayes et al., 2006.; Jones & Gates, 2007.; Stone et al., 2007.). Budući da je fluktuacija medicinskih

sestara povezana s kvalitetom i sigurnošću skrbi za pacijente, smanjenje fluktuacije koja se može prevenirati dobiva na značaju na nacionalnom planu kvalitete. (Gilmartin, 2012., str. 4).

Povećana potražnja za zdravstvenom skrbi kao i problemi u ponudi medicinskih sestara / tehničara, koji su rezultat nekoliko čimbenika uključujući i generacijsku neravnotežu, tehnološki napredak, promjene u zahtjevima posla kao i teške uvjete rada, doveli su do manjka zdravstvenih profesionalaca koji se bave zdravstvenom njegom te istovremeno i olakšalo dobrovoljnu migraciju. Posljedično, konkurencija za zapošljavanje medicinskih sestara porasla je diljem svijeta, uključujući i Švicarsku. Stoga je ključno strateško pozicioniranje i jačanje brenda poslodavca (Aeschbacher i Addor, 2021., str.2, prema Bartosiewicz et al., 2018.; Hardegger et al., 2020.; Addor et al., 2016.).

Model fluktuacije pruža okvir za produblivanje razumijevanja psiholoških reakcija medicinskih sestara na radno okruženje i analizu radnog okruženja koji motiviraju odlazak. (Gilmartin, 2012., str.17, prema Brewer et al., 2012.).

S različitim se vrstama okidača medicinske sestre susreću na poslu ili u osobnom životu, a koje bi mogli riješiti sveobuhvatni programi zadržavanja uključujući korištenje realnih pregleda posla ili programa prijelaza u karijeru skrojenu prema potrebama pretežno ženske radne snage (Gilmartin, 2012., str.17, prema Eagly & Carli, 2007.; Jones & Gates, 2007.; Mitchell et al., 2001.; Park & Jones, 2010.; Institut za istraživanje zdravlja PricewaterhouseCoopers, 2007.).

Konačno, model fluktuacije koji se odvija vrlo je prikladan za razvijanje razumijevanja uloge alternativnih ponuda poslova u odlukama pojedinaca o odlasku. Središnja značajka razvijajućeg modela fluktuacije je aktivno preispitivanje prednosti i ograničenja trenutnog posla u ispunjavanju intelektualnih, emocionalnih i financijskih potreba pojedinca, osobito nakon što doživi šok kojim započinje proces odustajanja (Gilmartin, 2012., str.17).

Studije koje koriste model ugrađenosti u posao produbile bi razumjevanje čimbenika na i izvan posla koji promiču zadržavanje medicinskih sestara. Koji čimbenici na poslu i izvan njega dovode do toga da neke medicinske sestre provedu cijelu svoju karijeru u jednoj organizaciji na nekoliko izravnih pozicija za skrb ili, nasuprot tome,



da se premjeste s prve linije u tim višeg menadžmenta tijekom duljeg vremenskog razdoblja (Gilmartin, 2012., str.18 ).

Studije specifične za sestринство koje ispituju učinke konteksta osoba - okolina nastoje objasniti fluktuaciju naglašavanjem distribucijske pravde i instrumentalne komunikacije medicinskih sestara menadžera. Istraživanja o medicinskim sestrama također koriste varijable stresa na poslu i preopterećenosti poslom kako bi procijenili stavove medicinskih sestara o poslu. Ove varijable uključuju vrste stresora s kojima se medicinske sestre suočavaju u svom radu, a koje proizlaze iz opisa poslova, opsega prakse ili očekivanja od profesionalne uloge (Gilmartin, 2012., str. 9).

Budući da je fluktuacija proces ovisan o vremenu, longitudinalne studije su najprikladniji dizajn studije za razvoj znanja o tome zašto ljudi dobrovoljno napuštaju posao medicinskih sestara (Gilmartin, 2012., str.19, prema Cavanagh, 1989.; Hayes et al., 2007. ).

Intervencijske studije značajno bi pridonijele razumijevanju najučinkovitije i najisplativije kombinacije promjena u dizajnu rada i okruženjima prakse kako bi se poboljšala kvaliteta radnog života medicinskih sestara, što je važna odrednica zadovoljstva poslom i, u konačnici, zadržavanja (Gilmartin, 2012., str.19, prema Hayes et al., 2006.). Iako je intervencijske studije teško provesti, nekoliko dobro osmišljenih studija koje koriste višestruke radne jedinice smještene u jednoj organizaciji ili jednom geografskom području pružile bi važna nova znanja o najboljem korištenju oskudnih resursa za usmjeravanje prakse upravljanja. (Gilmartin, 2012.,str. 20).

Upravljačke intervencije utemeljene na dokazima za promicanje zadržavanja medicinskih sestara mogle bi uključivati: promjene u dizajnu poslova registriranih medicinskih sestara kako bi se promicao puni opseg prakse i kliničke autonomije (Gilmartin, 2012., str.20, prema Institut of Medicine, 2010.; Pfeffer, 1982.), redizajn rada kako bi se smanjili kvarovi sustava koji su uobičajeni dio svakodnevnog radnog iskustva medicinskih sestara (Gilmartin, 2012. str.20, prema Tucker & Spear, 2006.), razvoj rukovođenja za voditelje na prvoj liniji radi učinkovitog upravljanja profesionalnom radnom snagom (Gilmartin, 2012., str.20, prema Gilmartin & D'Annunzio, 2007.), timska obuka za poboljšanje grupne kohezije i suradnje među medicinskim sestrama i drugim pružateljima usluga uključenim u aktivnosti skrbi za

pacijente (Gilmartin, 2012., str.20, prema Salas et al., 2008.) te programe upravljanja ljudskim resursima i talentima za promicanje zadržavanja medicinskih sestara kroz različite faze životnog ciklusa karijere i obitelji (Gilmartin, 2012., str.20, prema Eagly & Carli, 2007.; Kovner et al., 2006.; Pfeffer, 1982.; PricewaterhouseCoopers'Health Research Institute, 2007.).

Castleova (2008.) istraživanja o fluktuaciji medicinskih sestara su pokazala velike razlike u stvarnim stopama fluktuacije između organizacija kao i među različitim razinama medicinskog osoblja koje autor pripisuje razlikama u organizacijskim karakteristikama (Gilmartin, 2012., str.20-21, prema Castle 2008.).

#### **2.4. Uloga i važnost *Employer Branding* strategije**

Sveobuhvatni cilj brendiranja poslodavca je postati poslodavac po izboru, mjesto gdje ljudi više vole raditi (Kalinska- Kula i Staniec, 2021., prema Armstrong, 2006.). Odgovarajuće mjere mogu pomoći organizacijama da stvore atraktivan i konkurentan brend poslodavca, a uloga brendiranja poslodavca je pozicionirati tvrtku u svjesti njenih potencijalnih i sadašnjih zaposlenika kao odličnom mjesto za rad (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str. 587, prema Branham, 2001.).

*Employer Branding* može se smatrati brendom koji se prodaje određenom segmentu zaposlenika. U ovom slučaju, vrijednost brendiranja poslodavca ovisit će o važnosti koju „kupci“ (zaposlenici) pridaju koristima koje tvrtka može pružiti (Ambler i Barrow, 1996.). Primarni fokus na korištenje brendiranja poslodavca bio je razvoj osebujne vanjske reputacije, koja se u manjoj mjeri odnosi na interne napore da se potakne pozitivan angažman zaposlenika ili promjena kulture. Trenutno su se mnoge organizacije počele razvijati prema integriranijem pristupu, usklađujući obećanja o eksternom zapošljavanju s internim iskustvom zaposlenika i razvoj brenda s korporativnim i koisničkim brendom (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str. 587, prema Barrow i Mosley, 2005.). Ovo napredovanje prema integriranijem pogledu na brendu, uzrokovalo je da brendovi poslodavaca imaju dvostruku svrhu.

Prijedlog treba razjasniti što budući i sadašnji zaposlenici mogu očekivati od organizacije u pogledu racionalnih i emocionalnih koristi. S druge strane, također

treba odrediti što će se od zaposlenika očekivati zauzvrat ( Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str.588, prema Mosley, 2007.).

U stvaranju imidža poslodavca, *Employer Branding* se fokusira na funkcionalne, ekonomske i psihološke prednosti zaposlenja i identifikacije s tvrtkom. U tu svrhu važna je međuljudska komunikacija između postojećih zaposlenika i budućih zaposlenika (Biswas i Damodar, 2014., str.58, prema Ambler i Barrow, 1996.; Knox i Freeman, 2006.).

U svojim istraživanjima Dell et al. (2001.) navode da brend poslodavca obuhvaća vrijednosti, sustave, politike i ponašanje tvrtke prema ciljevima motiviranja i zadržavanja zaposlenika, a glavne prednosti koje brendiranje poslodavca nudi su: funkcionalne (razvojne i/ili korisne aktivnosti), ekonomske (materijalne ili novčane nagrade) i psihološke (osjećaji kao što su pripadnost, usmjerenje i svrha). Sve navedene prednosti doprinose atraktivnosti poslodavca. Napori brendiranja poslodavca usmjereni na komuniciranje korisnosti koju zaposlenik očekuje od rada za tvrtku, izgrađuju vrijednost robne marke zaposlenika, koja se također opisuje kao privlačnost poslodavcu (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str.588, prema Dell et al., 2001.; Berthon et al., 2005.; Ambler i Barrow, 1996.).

Mnogi znanstvenici vjeruju da brend poslodavca može privući potencijalne zaposlenike i zadržati već postojeće osoblje. Pitanje je jesu li čimbenici prepoznavanja brenda poslodavca između vanjskih budućih zaposlenika i postojećeg unutarnjeg osoblja međusobno usklađeni? Interno osoblje igra važnu ulogu u procesu zapošljavanja, kao što Ewing et al., (2002.) tvrde da interno osoblje šalje signale vanjskim (potencijalnim) zaposlenicima tijekom procesa zapošljavanja, čime utječe na formiranje brendova poslodavaca. Stoga, kako bi se smanjili troškovi zapošljavanja zaposlenika, poboljšali radni odnosi i poboljšala stopa zadržavanja zaposlenika, robna marka poslodavca tvrtke može bolje prikazati svoju vrijednost u postizanju ovih ciljeva, ako je vanjski imidž brenda pozitivno povezan s internim imidžom brenda i dosljedan mu je (Lee, Kao, Lin, 2018., str.13, prema Backhaus i Tikoo, 2004.; Minchington, 2006.; Ewing et al., 2002.).

Brendiranje poslodavaca koje se promatra kao proces izgradnje identiteta poslodavca, temelji se na dva glavna dobra, odanosti određenom brendu i povezanosti s brendom. Ovi čimbenici utječu i na kulturu organizacije i na vanjski

imidž tvrtke kao poslodavca. Rješenje za upravljanje ljudskim resursima, interni odnosi s javnošću i odnosi sa zaposlenicima najvažniji su elementi brendiranja poslodavca koji stvaraju glavna sredstva, a to su asocijacije na brend i lojalnost brendu. *Employer Branding* uključuje interno i eksterno brendiranje. Eksterno brendiranje poslodavaca sve su aktivnosti usmjerene na profesionalce, studente, diplomante i druge dionike i to korištenjem modernih komunikacijskih kanala i web stranica sa sadržajem o kulturi tvrtke, za širenje relevantne, pouzdane poruke ciljanim tržištima talenata (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str.588, prema Backhaus i Tikoo, 2004.).

Stuss i Herdan (2017.) objašnjavaju važnost povezanosti s akademskom zajednicom, suradnju s medijima koji vode javno mnijenje, pokretanje projekata zapošljavanja koji poboljšavaju imidž itd. Interni *Employer Branding* prvenstveno je usmjeren prema postojećim zaposlenicima te je usmjeren na razvojne programe i izgradnju korporativne kulture i prijateljskog radnog okruženja (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str. 588, prema Stuss i Herdan, 2017).

Brooke (2002.) je naglasila da organizacije koje žele izgraditi robnu marku poslodavca bi trebale: povećati odgovornost zaposlenika uz smanjenje opsega posla; decentralizirati i odmaknuti se od birokracije; primijeniti jedinstvene procedure i politike vezane uz upravljanje ljudskim resursima; pružiti informacije o vrijednostima brenda najprije zaposlenicima, a zatim vanjskim dionicima; izbjegavati specijalizirani žargon; uključiti sve odjele tvrtke u proces izgradnje brenda; planirati sve aktivnosti dugoročno ( Kalinska-Kula i Staniec, 2021.,str. 589, prema Brooke, 2002.).

Percipirani organizacijski prestiž proizlazi iz mnogih izvora informacija, uključujući mišljenja referentnih skupina, usmenu predaju, odnose s javnošću, vanjske kontrolirane informacije i internu komunikaciju u vezi s percepcijom vanjskih ljudi o tvrtki ( Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Smidts et al. 2001.).

Zdravstvena industrija postala je predvodnica u inovacijama i zapošljavanju, ali također ima jedinstvenih poteškoća u području upravljanja ljudskim resursima. Nedostatak kvalificiranih radnika najveći je izazov s kojim se zdravstvena industrija danas suočava. Potražnja za njihovim uslugama je velika pa se u svjetlu toga sprovode istraživanja strategije brendiranja poslodavaca u bolnicama kako bi se

bolje razumjele radne okolnosti koje postoje u zdravstvenoj organizaciji (Balakrishnan et al. 2022., str. 1404).

## 2.5. Ishodi brendiranja poslodavca

Pozitivnim ishodom brendiranja poslodavca smatraju se: zadovoljstvo poslom, lojalnost poslodavcu, motiviranost zaposlenika da kvalitetnije izvršavaju radne obveze, kao i privlačnost poslodavca potencijalnim kandidatima.

Studija o politici *Employer Brandinga* u 100 vodećih američkih kompanija otkriva da one koreliraju ne samo sa stabilnim i vrlo pozitivnim stavovima radne snage (Biswas i Suar, 2014., str.61, prema Fulmer et al. 2003.) nego također utječu na uspješnost poduzeća (Biswas i Suar, 2014., str.61, prema Backhause i Tikoo, 2004.; Moroko i Uncles, 2008.). Nefinancijska izvedba *Employer Brandinga* može se kvantificirati pomoći različitih parametara, tj.zadovoljstvo zaposlenika, broj kvalitetnih kandidata, prosječno vrijeme za popunjavanje radnih mjesta, stopa konverzije kandidata, stopa fluktuacije, statistika odlazaka i broj preporuka zaposlenika. Nefinancijska izvedba također uključuje menadžersku percepciju *Employer Brandinga* u smislu načina na koji poboljšava poslovne rezultate i brzo pomaže u popunjavanju upražnjenih radnih mjesta (Biswas i Suar, 2014., str.61).

Lievens i Highhouse (2003.) smatraju kako je često istražen i ishod vrijednosti robne marke poslodavca upravo „organizacijska privlačnost“ (Theurer et al., 2018., str.156, prema Lievens i Highhouse, 2003.). Kroz različite modele, literatura predlaže različite ishode i sredstva koja se (izravno i neizravno) generiraju i modificiraju kroz upravljanje markom poslodavca kroz faze zapošljavanja i interne faze. Eksterno (tj. zapošljavanje) predloženi ishodi su poznavanje poslodavca, brend kao asocijacije, imidž poslodavca, identifikacija poslodavca i organizacijska privlačnost, traženje posla u namjerama i povoljne gupe kandidata (Theurer et al., 2018., str.161, prema Backhaus i Tikoo, 2004.; Cable i Turban, 2001.; Celani i Singh, 2011.; Martin, 2009). Interno (tj. trenutni zaposlenici) razmatrani ishodi upravljanja markom poslodavca su organizacijski identitet i kultura, lojalnost zaposlenika, produktivnost, angažiranost, inovativnost i reputacijski kapital (Theurer et al., 2018., str.161, prema Backhaus i Tikoo, 2004.; Martin, 2009.; Martin et al., 2011.).

## **2.6. Čimbenici *Employer Branding* strategije**

Teorija društvenog identiteta podupire odnos između poslodavca i privlačnosti (Kalinska-Kula i Staniec, 2021.,str. 589, prema Underwood et al., 2001.). Keller, Backhaus i Tikoo podržavaju koncept jačanja imidža poslodavca kada je u skladu s potrebama zaposlenika (Kalinska-Kula i Staniec, 2021.,str.590 prema Keller, 1998.; Backhaus i Tikoo, 2004.). Vjerojatnije je da će se zaposlenici koji pozitivno cijene imidž poslodavca identifiirati s brendom poslodavca i odlučiti raditi za organizaciju.

Znanstvena rasprava o brendiranju poslodavaca odnosi se na upravljanje ljudskim resursima, organizacijsko ponašanje i markentiška istraživanja, a shvaća se kao zajednički napor za promicanje poželjnih slika radnih mjesta. Ljudska percepcija organizacija temelji se na skupu korporativnih, organizacijskih i institucionalnih slika. Potencijalni kandidati stvaraju mišljenje o organizaciji, a ukupni brend poslodavca temelji se na njihovim mišljenjima i pogledima na organizaciju kao poslodavca (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022.str. 212-213).

### **2.6.1. Čimbenici privlačnosti poslodavca**

Imidž marke poslodavca je način na koji zaposlenici (kao ciljana publika) percipiraju brend tvrtke kao poslodavca (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., prema Dabirian et al., 2019.). Udruga brendova poslodavaca pokreću imidž poslodavca, što zauzvrat utječe na privlačnost organizacije. Dobro diferencirana slika poslodavca omogućuje tražiteljima posla da razumiju vrijednosti organizacije i pronađu sličnosti između sebe i organizacije poslodavca (Kalinska-Kula i Staniec, 2021., str. 588, prema Backhaus, 2016.).

Percipirana organizacijska podrška predstavlja opću percepciju zaposlenika o tome kako tvrtka cijeni njihove doprinose i pokazuje zabrinutost za njihovu dobrobit (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Eisenberger et al.1997.). Kada zaposlenici

percipiraju da organizacija cijeni njihove doprinose i dobrobit, osjećaju se obaveznima uzvratiti, pokazati veću izvedbu, više inovativnosti i manji izostanak s posla i fluktuaciju. Kada zaposlenici priznaju da im tvrtka pruža podršku, *Employer Branding* se poboljšava (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Meer i Allen, 1997.).

Pravičnost u upravljanju nagrađivanjem podrazumijeva da je omjer inputa i outputa zaposlenika jednak omjeru inputa i outputa osobe koja se uspoređuje. Inputi su obrazovanje, iskustvo, trud, sposobnost, odgovornost, radni staž, spol, znanje i vještine zaposlenika. Rezultati su plaća, beneficije, napredovanja, status i priznanje (Biswas i Suar, 2014. str.59, prema Konopaske i Werner, 2002.).

Nelson & Quick ( 2011.) smatraju važnima četiri funkcije organizacijske kulture: ona daje članovima osjećaj identiteta, povećava njihovu predanost, jača organizacijske vrijednosti i služi kao kontrolni mehanizam za oblikovanje organizacijskog ponašanja (Barbaros, 2020., str. 89, prema Nelson & Quick, 2011.). Kulturu poduzeća se definira kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi koje utječu na način na koji zaposlenici razmišljaju, osjećaju se i ponašaju na radnom mjestu (Barbaros, 2020., str.89, prema Schein,1992.).

Teorija pravednosti sugerira da zaposlenici percipiraju nejednakost kada uspoređuju svoje rezultate ili nagrade koje primaju, te vjeruju da su trebali dobiti na temelju usporedbe s referentnim drugim (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Adams, 1965.). (Biswas i Suar, 2014., str.59, prema Homans,1961.).

Manjak pravednosti smanjuje učinak zaposlenika, suradnju među kolegama i kvalitetu rada. Stoga davanje poštenih i odgovarajućih nagrada može poboljšati *Employer Branding* (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Pfeffer i Langton, 1993.; Taylor, 2002.). Percipirani organizacijski prestiž proizlazi iz mnogih izvora informacija, uključujući mišljenja referentnih skupina, usmenu predaju, odnose s javnošću, vanjske kontrolirane informacije i internu komunikaciju u vezi s percepcijom vanjskih ljudi o tvrtki (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Smidts et al., 2001.).

Nepovoljna percepcija zaposlenika o imidžu tvrtke može produbiti njihovu nevolju i oni mogu napustiti tvrtku. Što je veća reputacija tvrtke, tražitelji posla povoljnije

percipiraju attribute posla i osjećaju ponos što rade za tvrtku (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Dutton et al., 1994.; Edwards 2010.).

Kulturu poduzeća se definira kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi koje utječu na način na koji zaposlenici razmišljaju, osjećaju se i ponašaju na radnom mjestu (Barbaros, 2020., str.89, prema Schein,1992.).

Menadžeri koji promiču organizacijsko povjerenje potiču dobrovoljnu usklađenost podređenih s njihovim uputama. Organizacijsko povjerenje može poboljšati *Employer Branding* (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Bauer i Green, 1996.; Liden i Green,1980.; Barney i Hansen,1994.; Conel et al., 2003.).

Iako se strategija *Employer Brandinga* uvelike oslanja na odjel ljudskih resursa za svoj oblik i provedbu, prijedlozi *Employer Brandinga* ne mogu se provesti u stvarnosti bez jasnog pristanka i proaktivne podrške od strane najviših rukovoditelja. Zaposlenici vole raditi za tvrtke koje imaju pouzdane, pažljive i rezultatima orijentirane vođe. Individualne percepcije o organizaciji razvijaju se u psihološke ugovore. Te percepcije nisu samo očekivanja, već i implicirana obećanja (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Delcampo, 2007.; Rousseau, 1995.). Oni uključuju što zaposlenici očekuju od svog poslodavca, što se nudi i što se stvarno isporučuje. (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Blau, 1964.; Rousseau, 1995.). Psihološka ugovorna obveza čini osnovu ponude zaposlenja i njezino pridržavanje motivira zaposlenika da rade bolje. Zaposlenici su prvi koji znaju ispunjava li tvrtka svoja obećanja o brendu (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Miles i Mangold, 2004.).

Kada zaposlenici percipiraju kršenje psihološkog ugovora slijede negativne posljedice, kao što su smanjena produktivnost, smanjena lojalnost, disfunkcionalno ponašanje, smanjeno povjerenje, emocionalna iscrpljenost, nezadovoljstvo poslom i namjera da se da otkaz (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema Robinson i Rousseau, 1994.; Rousseau, 1995.). Stoga, održavanje psihološke ugovorne obveze može promovirati *Employer Branding*.

Društvena odgovornost poduzeća uključuje djelovanje poduzeća koje koristi društvo izvan vlastitih interesa. Taj pojam uključuje predanost poduzeća etičkom ponašanju, gospodarskom razvoju, poboljšanju kvalitete života zaposlenika i lokalne zajednice (Biswas i Suar, 2014., str.60, prema McWilliams i Siegel, 2001.; Moir, 2001.).



## **2.6.2. Čimbenici koji utječu na odabir poslodavca od strane potencijalnih zaposlenika**

Wayne i Casper (2012.) navode kako su novi zaposlenici obično mladi ljudi te smatraju da odjel za ljudske resurse treba biti usmjeren na zaposlenike obzirom na njegovu važnost u formiranju snažnog brenda poslodavca koji podržava zapošljavanje (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str. 215, prema Wayne i Casper, 2012.). Mladi zaposlenici se nadaju zanimljivom poslu, pa to nije beznačajno kakav imidž predstavljaju organizacije (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str.212, prema Suomalaisen, 2020.). Ovi potencijalni budući zaposlenici vrlo su važni organizacijama u vrijeme nedostatka zaposlenika. .

U zemljama u kojima je prosječna dob zdravstvenog osoblja porasla, zapošljavanje kvalificiranog osoblja može biti teško jer javna slika zdravstvene profesije, pogotovo za medicinske sestre, nije privlačna zbog uvjeta rada i velikog opterećenja. Istodobno, postoji nekoliko izazova povezanih sa zapošljavanjem (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str.212, prema Askfors i Fornstedt, 2018; Heilmann, 2010.) koji uključuju nedostatak specijalističkih vještina, nedostatak iskustva, zahtjeve glede plaće kandidata i sveukupni nedostatak kandidata (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str.212, prema Beardwell i Claydon, 2010.). Danas je najveći izazov nedostatak kandidata, što je, na primjer, dovelo do zapošljavanja potencijalnih kandidata iz inozemstva.

Dobar organizacijski imidž i reputacija utječu na namjere kandidata da traže prilike za zaposlenje i njihovu percepciju određene organizacije. Imidž tvrtke kao poslodavca dojam je o organizaciji kao mjestu rada. Dobar organizacijski imidž može objasniti organizacijsku privlačnost kandidata (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str.213, prema Mariconda, Zamparini i Lurati, 2021.; Drury, 2016; Lievens i Slaughter, 2016.). Također, utjecaj podudarnosti oglasa i slike ima velik utjecaj na njegovu privlačnost za kandidate (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalala, 2022., str.212, prema Baum, Schaffer i Kabst, 2016.).

Mladi zdravstveni djelatnici ističu promjenu kulture zapošljavanja jer se usuđuju zahtijevati određene uvjete zaposlenja čak i od svog prvog poslodavca. Mladi stručnjaci također traže kolegijalnu podršku, dobre radne uvjete i praksu vođenja na

svom prvom radnom mjestu. Kao odgovor na to, zdravstvene organizacije trebale bi biti vidljive u obrazovnim ustanovama i koristiti različite marketinške alate pri zapošljavanju (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022., str.214).

Strategije zapošljavanja uključuju radnje kojima je cilj učiniti organizaciju atraktivnim radnim mjestom i doseći bolje kandidate, na primjer, profiliranje idealnog kandidata, odabir kanala zapošljavanja i odlučivanje o poticajima koji se nude kandidatima (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022., str.220, prema Boxall i Purcell, 2011.). Za dopiranje do potencijalnih kandidata bitan je odabir pravog medija, a primjerice, učinkovito oglašavanje osigurava bolji izbor kandidata. Postoji mnogo mogućih metoda i kanala za zapošljavanje, kao što su slijedeći: neformalni osobni kontakti (usmena predaja, spekulativne aplikacije); formalni osobni kontakti (programi upućivanja zaposlenika, sajmovi poslova i dani otvorenih vrata); elektroničke,oglasne ploče, kojima može pristupiti trenutno osoblje i/ili javnost; oglašavanje (lokalni i nacionalni tisak, stručne publikacije, radio, tv); vanjska pomoć (centri za zapošljavanje, službe za zapošljavanje, agencije za zapošljavanje; platforme i alati društvenih medija (Linkedin, Facebook, Twitter ).

Imidž marke poslodavca potiče ili obeshrabruje potencijalne kandidate za posao. Marka poslodavca izgrađena je u glavama mladih stručnjaka. Bolji imidž poslodavca može se postići komunikacijom i utjecajem na dojmove potencijalnih kandidata. Organizacije mogu utjecati na buduće zaposlenike organizacijskim ponašanjem, ljudskim praksama, radnom kulturom, stručnim vodstvom koje pruža dobru orijentaciju i podršku. Mladi stručnjaci navikli su koristiti društvene medije i njihove mreže, gdje se među studentima dijele dobre i loše informacije o poslodavcima. Organizacijska privlačnost definirana je kao pozitivna percepcija potencijalnog poslodavca od strane tražitelja posla. Studije su identificirale četiri ključne teme regrupiranjem radnih i organizacijskih karakteristika koje privlače medicinske sestre: percepcija vrste posla, percepcija izravne i neizravne naknade, percepcija marke poslodavca i percepcija kvalitete skrbi. Iako nisu jedinstvene za bolnička okruženja, studije bolnica Magnet<sup>1</sup> potvrdile su važnost ovih karakteristika za medicinske sestre. Magnetne bolnice američke su zdravstvene ustanove koje su prepoznate kao

---

<sup>1</sup> Studija o Magnet bolnicama govori da je organizacija rada medicinskih sestara definirana prema utvrđenim standardima, kategorizaciji bolesnika na odjelu i kompetencijama medicinskih sestara u skladu s razinom obrazovanja. Sukladno tome profesija medicinskih sestara u SAD-u izuzetno je cijenjena u društvu.

posebno privlačne medicinskom osoblju. Studije su pokazale da osim navedenih atraktivnih faktora, te bolnice ulažu u programe usmjerene na povećanje zadovoljstva poslom i zadržavanje medicinskog osoblja (Fre'chette, Bourhis i Stachura, 2013., str.304).

Poslodavci trebaju aktivno pratiti različite forume i grupe u kojima su mladi aktivni. Tijekom razdoblja stažiranja studenata poslodavci moraju slušati glas budućih stručnjaka i oblikovati svoje procese i prakse kako bi odgovorili na ta očekivanja. Organizacije bi se trebale zapitati što novi zaposlenici u zdravstvu očekuju od svojih poslodavaca, koje su njihove vrijednosti poslovnog i privatnog života i koje uvjete postavljaju za njihovo zapošljavanje. Važno je da organizacije zdravstvene skrbi plasiraju atraktivne izbore karijere mladim stručnjacima koristeći različite kanale, na primjer, Internet, društvene mreže, časopise, novine, sajmove zapošljavanja te putem izravne komunikacije s mladim stručnjacima. Vodstvo u jedinicama vrlo je važno tijekom razdoblja praktične obuke učenika. Tijekom tih fiksnih razdoblja budući stručnjaci stječu dojmove o organizacijama kao potencijalnim poslodavcima, kakva organizacijska kultura postoji, kakva je financijska naknada te koje su prilike za razvoj. Također, mlađe generacije cijene mogućnost kombiniranja posla i privatnog života uz pomoć fleksibilnih radnih aranžmana. Dobro upravljani imidž marke poslodavca povećava broj prijavi i pozitivno utječe na organizacijsku privlačnost. Imidž marke poslodavca u kontekstu zdravstvene skrbi uključuje snažan organizacijski profil, dobre usluge i procese, nove načine organiziranja rada, dobru organizacijsku kulturu, kolegijalnu podršku i prilike za osobni i karijerni razvoj (Heilmann, Lampela, Taipale-Ervala, 2022., str.224-229).

Percepcija vrste posla - jedan je od ključnih čimbenika organizacijske privlačnosti. Tipični dnevni zadaci, izazovi, odgovornosti, učenje, mogućnosti, prilike za korištenje stečenih vještina, autonomija, radno okruženje i profesionalni odnosi s nadređenima neki su od čimbenika koji čine vrstu posla (Fre'chette, Bourhis i Stachura, 2013., str.304-306).

Percepcija izravne i neizravne kompenzacije – u odnosu na izravnu kompenzaciju, plaća zauzima istaknuto mjesto u literaturi o organizacijskoj atraktivnosti. Sve druge pogodnosti poslodavca kao što su grupno osiguranje, mirovinski programi, i sl. Uz

konkretne plaće, Magnet bolnice nude fleksibilne rasporede rada (Fre'chette, Bourhis i Stachura, 2013., str.304-306).

Percepcija brendiranja poslodavca – brendiranje poslodavca odnosi se na komunikacijske strategije koje koristi organizacija kako bi istaknula dodanu vrijednost za svoje zaposlenike, čime uspostavlja svoj identitet kao poslodavca po izboru (Fre'chette, Bourhis i Stachura, 2013., str.304-306).

Percepcija kvalitete skrbi- studenti tijekom stažiranja i teorijske obuke otkrivaju mnoštvo organizacijskih karakteristika. Istraživanja su pokazala da je ispunjavanje profesionalnih očekivanja medicinskih sestara, kao što je rad u organizaciji koja cijeni njegu, visoke standarde kvalitete i sigurnost pacijenata i zaposlenika, ključno. (Fre'chette, Bourhis i Stachura, 2013., str.304-306).

### **3. RELEVANTNA OBILJEŽJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U BOLNICI**

Sve veći nedostatak ljudskih resursa u zdravstvenom sustavu čini zapošljavanje i zadržavanje medicinskog osoblja ključnim izazovom za pružanje zdravstvenih usluga, posebno za bolnice, koje su organizacije koje pokreću ljudi (Buchelt et al., 2021., str.3).

Stoga bi posebno bolnice trebale stalno poboljšavati praksu upravljanja ljudskim resursima. Zapošljavanje je najvažnija funkcija upravljanja ljudskim resursima. Temelji se na viziji organizacije, strategiji, upravljanju ljudskim resursima i aktivnostima planiranja ljudskih resursa (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022., str. 219, prema Chung, Brewster i Bozkurt, 2020.). Ključne faze sustavnog pristupa procesu zapošljavanja i selekcije mogu se sažeti kao definiranje slobodnog radnog mjesta, privlačenje kandidata, procjena kandidata i donošenje konačne odluke (Heilmann, Lampela, Taipale-Eravalta, 2022., str.219, prema Boxall i Purcell, 2011; Beardwell i Claydon, 2010; Tanwar i Prasad, 2016.).

Bolnice se više usredotočuju na upravljanje osobljem nego na poboljšanje praksi upravljanja ljudskim potencijalima (HRM) usmjerenih na stjecanje i zadržavanje vrijednih ljudskih resursa. U tom kontekstu može se identificirati vidljiva potreba za odgovarajućim HRM akcijama koje poduzimaju strateški pružatelji zdravstvenih usluga. Međutim, zbog složenosti mogućih HRM intervencija koje se mogu izvesti, bolnice bi se prvo mogle usredotočiti na razvoj brenda poslodavca. To je zato što ova praksa HRM-a rezultira ne samo učinkovitijim zapošljavanjem ciljanih kandidata, već također povećava potencijal zadržavanja ljudskih resursa u organizacijama (Buchet et al., 2021. str.3).

S obzirom na tržište rada u zdravstvu u Hrvatskoj, postoji vidljiva potreba da bolnice izgrade brend poslodavca kako bi se njihov potencijal za privlačenje i zadržavanje ključnog medicinskog osoblja mogao povećati.

Rajković (2019., str. 4) smatra kako bi pružaoci zdravstvenih usluga trebali kontinuirano ulagati i moći upravljati ljudskim potencijalima kao svojim glavnim operacijskim sustavom jer zdravstveni sektor bez ljudskog faktora neće nikada u potpunosti, niti ne može postojati. Pod ljudskim potencijalima podrazumijevaju se ukupne psihofizičke sposobnosti kojima raspolažu poduzeća i mogu ih upotrijebiti za ostvarenje poslovnih ciljeva. Temeljne osobine ljudi, znanja, vještine i sposobnosti kao i druge osobine (ličnost, stavovi i vrijednosti) čine ukupan ljudski potencijal te su odgovorne za individualnu različitost.

S ciljem boljeg iskorištenja ljudskih potencijala kao i načina razvoja odjeli za ljudske resurse planiraju slijedeće aktivnosti : profesionalno usmjeravanje ljudi u zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima (profesionalna orijentacija); odabir kompetentnih pojedinaca pri primanju u obrazovne programe i na pojedine poslove (profesionalna selekcija); sustavno obrazovanje i izobrazba (profesionalno osposobljavanje). Strategija razvoja ljudskih potencijala počiva na nekoj kombinaciji tih triju postupaka. Bez obzira na kojoj razini se provodi (nacionalna/ organizacija) postupci razvoja ljudskih potencijala moraju se temeljiti na znanstvenim i stručnim spoznajama o ljudima i njihovom radnom ponašanju.

Kada se govori o ljudskim potencijalima, smatra Rajković (2019.,str. 6). govori se i o znanstvenoj disciplini, funkciji i praksi upravljanja u organizacijama kao i odnosima ljudi u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Također, Rajković (2019.,str.6) smatra kako bi upravljanje ljudskim resursima u zdravstvu trebao biti osnovni interes svake zdravstvene institucije kojim se bave viši nivoi menadžmenta. Pa tako i sam razvoj upravljanja ljudskim resursima u zdravstvu započinje i razvojem zdravstvenog menadžmenta kao karijerskog područja, ali i znanstvene discipline, prvenstveno u SAD-u.

Upravljanje ljudskim potencijalima ne smije se poistovjećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci, način obavljanja poslova osoblja/kadra te odgovornost za njih.

Vlada Republike Hrvatske je donijela strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu 2015.-2020., koji obuhvaća temeljne elemente planiranja i razvoja ljudskih resursa u sustavu zdravstva na svim razinama zdravstvene zaštite. Strateškim planom obuhvaćeni su ljudski resursi u sustavu zdravstva unutar javnog sektora. Na takvoj osnovi su se počele formirati zasebne jedinice za ljudske resurse u zdravstvenim ustanovama (Rajković, 2019.).

Organizacija ljudskih resursa u zdravstvenoj organizaciji trebala bi, smatra Rajković (2019., str. 7-8) obuhvatiti slijedeće funkcije upravljanja ljudskim resursima:

1. Funkcija planiranja i predviđanja ljudskih resursa. Podrazumijeva izradu strateškog i operativnog plana ljudskih resursa kao zasebne dokumente ili u sastavu strateškog i operativnog plana zdravstvene organizacije. Također provodi i statistiku ljudskih resursa.
2. Funkcija strateškog upravljanja ljudskim resursima. Ova funkcija treba obuhvatiti definiranje i redefiniranje misije i vizije zdravstvene organizacije. Definiranje i primjenu strateških opcija ljudskih resursa, strateških ciljeva, te izgradnju ljudskih resursa kao bitnog čimbenika konkurentne sposobnosti zdravstvene organizacije na tržištu zdravstvenih usluga.
3. Funkcija organizacije upravljanja ljudskim resursima. Aspekti ove funkcije su: izgradnja ili redizajniranje organizacijske strukture i organizacijske kulture zdravstvene organizacije. Uključuje i upravljanje organizacijskim promjenama, ali i niz sadržaja iz organizacijskog ponašanja kao što su izgradnja privrženosti zaposlenih, inovativnost i kreativnost zaposlenih.
4. Funkcija pribavljanja i razvoja ljudskih resursa bi trebala obuhvatiti segmente: praćenje tržišta rada; praćenje fluktuacije zdravstvenih radnika; praćenje apsentizma; pribavljanje ljudstva; uvođenje novih zaposlenih u posao; te razvoj karijere.

5. Funkcija podrške koja uključuje: administrativne poslove; informacijski sustav ljudskih resursa; normativne aspekte rada; kolektivno pregovaranje; socijalnu skrb; anti stres programe; pravne poslove vezane uz sporove, parnice, štrajkove.
6. Funkcija unapređenja ljudskih resursa obuhvaća: treninge, usavršavanja i školovanja ljudstva, motivacije, izgradnju i praćenje stavova zaposlenih; izgradnju zadovoljstva zaposlenih.
7. Funkcija kompenzacije rada. Podrazumijeva poslove: plaća i sustava plaćanja; naknada; beneficija; ocjenjivanja zaposlenih; analiza rada.
8. Funkcija vođenja ljudskih resursa. Ovdje se trebaju definirati i izgrađivati; stil vođenja; razvijati interpersonalni odnosi i interakcije između zaposlenih, zaposlenih i pacijenata; razvoj komuniciranja i modela komuniciranja; prevencija i vođenje konflikata .

### 3.1. Organizacija bolnice

Najveća istarska zdravstvena ustanova raspolaže sa ukupno 427 postelja. Tijekom 2022. bilo je 930.337 pacijenata kojima je pružena specifična zdravstvena usluga putem polikliničke službe, stacionarne i tzv. dnevne bolnice (Opća bolnica Pula, 2023.).

Unutarnje ustrojstvo bolnice, razina organizacije i kadrovski standard pojedinih ustrojstvenih i organizacijskih jedinica, te poslovi odnosno radna mjesta u njima, uređuju se odgovarajućom primjenom zakona i pravilnika iz djelatnosti zdravstva, te Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta.

Opći akti bolnice uz Statut su pravilnici, poslovници i drugi akti kojima se na opći način uređuju pojedina područja djelatnosti. Upravno vijeće na prijedlog ravnatelja / ice donosi Statut i ostale opće akte, od kojih su najbitniji Pravilnik o radu; Pravilnik o radnom vremenu; Pravilnik o kućnom redu; Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu; Pravilnik o sprječavanju i suzbijanju bolničkih infekcija i ostale.

Bolnicu kao javnozdravstvenu ustanovu predstavlja i zastupa ravnatelj / ica. Ravnatelja / ica bolnice bira, imenuje i razrješuje Upravno vijeće. Ravnatelj / ica ima sva ovlaštenja u pravnom prometu u okviru djelatnosti upisane u sudski registar.



Ovlašten / a je u ime i za račun ustanove samostalno sklapati ugovore u pravnom prometu, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa ustanovu i odgovorna je osoba za stručni rad i zakonitost rada bolnice.

Ravnatelj / ica ima zamjenika, pomoćnika za kvalitetu i pomoćnika / cu za sestrinstvo, pomoćnika / cu za pravne poslove, pomoćnika / cu za financijske poslove. Ravnatelj / ica može imenovati stručne radne skupine ili povjerenstva za izradu elaborata, analiza, prijedloga te stručnih mišljenja nužnih za ostvarivanje poslovodne funkcije odnosno za odlučivanje Upravnog vijeća o određenim pitanjima. Ravnatelj / ica izdaje zaposlenicima naloge za izvršenje određenih zadataka i poslova

Bolnica radi kontinuirano na poboljšanju kvalitete te je, sukladno tome, uspostavila, provodi i održava sustav upravljanja kvalitetom u skladu s akreditacijskim standardima. Vodstvo bolnice je uspostavilo, implementiralo i održava misiju i politiku kvalitete primjereno svrsi organizacije, a temelji se na etičkim vrijednostima i značajkama kvalitete. Politika kvalitete sadrži opredijeljenost za proces zdravstvene zaštite i upravljanje kliničkim procesima, uključujući upravljanje kliničkim rizicima te opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva kvalitete i neprekidno poboljšavanje izvedbe i rezultata procesa uključenih u sustav upravljanja kvalitetom.(Opća bolnica Pula, 2023.).

### **3.2. Struktura zaposlenih u bolnici**

Bolnica je ključna zdravstvena ustanova u Istarskoj županiji te pruža kvalitetnu medicinsku skrb pacijentima svih dobnih skupina. Struktura zaposlenih u bolnici ima vitalnu ulogu u osiguranju nesmetanog funkcioniranja zdravstvenih usluga.

Broj aktualno zaposlenih u bolnici, u 2023. godini, iznosio je 1330, od čega 1037 zdravstvenih djelatnika, a ostalih je 293. Ukupan broj medicinskih sestara / tehničara trenutno iznosi 597, a liječnika 279. ( Opća bolnica Pula, 2023.).

Analizirajući strukturu radnih mjesta za medicinske sestre / tehničare potrebno je naglasiti da postoji više razina njihovog obrazovanja te se sukladno zakonskim kompetencijama može osiguravati različita razina skrbi za pacijente. Najvišu razinu

obrazovanja (VSS) imaju magistri / e sestriinstva kojih trenutno ima najmanje zaposlenih. Njihove kompetencije uključuju, između ostalih, samostalno vođenje skrbi za pacijente, planiranje i evaluacija procesa zdravstvene njege, vođenje timova, mentorstvo drugih sestara i studenata. Prvostupnici / e sestriinstva imaju višu razinu obrazovanja (VŠS) te sukladno svojim kompetencijama sudjeluju u sprovođenju zdravstvene njege, a u bolnici ih je trenutno oko četvrtine od ukupno zaposlenih medicinskih sestara.

Medicinske sestre / tehničari sa srednjim obrazovanjem (SSS) predstavljaju najbrojniju skupinu od ukupno zaposlenih medicinskih sestara / tehničara koji obavljaju opću i specijalnu zdravstvenu njegu pacijenata sukladno svojim kompetencijama.

Unatoč čestim natjecajima bolnica se suočava s nedostatkom medicinskih sestara / tehničara pogotovo na nivoima srednjeg obrazovanja, ali i na drugim razinama kvalifikacije. Ovaj nedostatak može imati negativan utjecaj na pružanje kvalitetne skrbi i opterećuje postojeće osoblje.

Tendencija je u omjeru zaposlenih medicinskih sestara / tehničara imati sve više prvostupnika/ca sestriinstva, ali i magistara/ca sestriinstva kako bi se realizirala viša razina kvalitete skrbi.

Ovakva struktura medicinskog osoblja zahtijeva od organizacije pomno planiranje i ulaganje u ljudske resurse.

### **3.3. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici**

Bolnica kao javnozdravstvena ustanova koja pruža zdravstvene usluge, već se bori protiv nedostatka ljudskih resursa, posebno medicinskih sestara / tehničara. Zbog toga treba poduzeti učinkovite intervencije upravljanja ljudskim potencijalima kako bi privukla i zadržala medicinsko osoblje.

*Employer Branding* jedna je od takvih intervencija jer ne samo da rezultira poboljšanjem reputacije organizacije kao poslodavca, već također poboljšava prakse upravljanja ljudskim resursima (Buchelt et al., 2021. str. 1).

Prema općoj definiciji upravljanje ljudskim resursima je skup aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova u organizaciji. Poznato je da do nedavno specijalizirani odjeli za upravljanje ljudskim resursima nisu postojali. Umjesto njih su postojale kadrovske službe u kojima su se odvijali procesi zapošljavanja djelatnika. S odmakom vremena pokazuje se da su ljudski resursi najvažniji resurs u organizacijama. Sukladno tome svaka veća organizacija danas ima i odjel za upravljanje ljudskim resursima (Špelić, 2020.,str.2).

U bolnici je Odsjek za ljudske resurse tek osnovan kao autonomna jedinica, a čini sastavni dio Odjela za pravne i ljudske resurse koji pak funkcionira u sklopu Službe za pravne, kadrovske i opće poslove.

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa mogu se podijeliti u tri grupe: odnos menadžmenta ljudskih resursa i organizacije; odnos menadžmenta ljudskih resursa i zaposlenika i medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika (Špelić,2020.,str.3, prema Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015.).

Danas odjeli za upravljanje ljudskim resursima imaju puno više funkcija i veću ulogu nego što su imale kadrovske službe i njihov primarni zadatak je pronalaženje i zadržavanje zaposlenika. Najbližu funkciju jedinici za ljudske resurse unutar bolnice ima uspostavljena već duži niz godina u bolnici je Jedinica za kvalitetu.

Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom pokazatelj je spremnosti menadžmenta da kontinuirano radi na unapređenju upravljačkih procesa, a sve sa ciljem isporuke brze, stručne i kvalitetne medicinske usluge. Uloga sustava za kvalitetu je kontinuirano praćenje, mjerenje, ocjenjivanje i unapređenje svih upravljačkih procesa (Rajković, 2019., str 22).

### **3.4. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici**

Najvažniji problem kod zapošljavanja novog medicinskog osoblja u bolnici je nedostatak kandidata (Buchelt et al., 2021. str.1).

Bolnica se sve više suočava s činjenicom da se na natječaje, pogotovo za radna mjesta medicinskih sestara / tehničara, ne prijavljuje dovoljan broj kandidata te se

mnogi natječaji ne realiziraju, a radna mjesta, posljedično, ostaju nepopunjena. Trend se nastavlja te je, svakako, od izuzetne važnosti strateški planirati koje programe zadržavanja i privlačenja zaposlenika u bolnicu aktivirati u regiji s dominantnom visokorazvijenom turističkom granom gospodarstva.

Tražitelji posla posvećuju veliku pozornost tome može li im tvrtka koja zapošljava donijeti osobne, stvarne vrijednosti. Poduzeće treba osigurati konkurentnu plaću zaposlenicima, u skladu s njihovim profesionalnim vještinama i učinkom, trebaju se osigurati pravedne i razumne nagrade u skladu s njihovim naporima, kao što je dodatni bonus. U svrhu smanjenja fluktuacije, osim navedenog, zaposlenici cijene atmosferu organizacije, aspekte prijateljstva, poticajno radno okruženje za timski rad. Sve to dovodi do izgradnje organizacijske predanosti te psihološkog zadovoljstva zaposlenika (Lee, Kao, Lin, 2018. str.826).

Temeljitom analizom, procjenom i prepoznavanjem privlačnosti i slabosti menadžment ljudskih resursa treba i može odlučiti o prikladnom pristupu promicanja brenda bolnice za privlačenje potencijalnih i zadržavanje postojećeg medicinskog osoblja. Stoga je važno istražiti čimbenike koji oblikuju brand poslodavca-bolnice.

Postoji potreba za privlačenjem novih kandidata i izvan lokalne sredine, iz drugih dijelova zemlje.

Bolnica je uložila dosta napora u promicanju zapošljavanja. Prije to nije bilo potrebno, ali u vrijeme sve većeg nedostatka radne snage te radnje treba shvatiti ozbiljno i dodatno ih jačati. Važno je informirati potencijalne zaposlenike o kvalitetnim radnim uvjetima organizacije kao i o dobroj i poticajnoj radnoj atmosferi.

Aktivnosti u cilju zadržavanja i privlačenja novih zaposlenika su svakako veliki izazov upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici.

Zadnje aktivnosti su bile u svibnju, 2023. kada je viši menadžment županijskih zdravstvenih ustanova, u cilju privlačenja kandidata izvan lokalne sredine, su posjetili medicinske škole u Slavoniji te su prezentirajući navedene ustanove kao privlačnog poslodavca uspjeli motivirati 10-tak mladih medicinskih sestara da se priključe timu već zaposlenih medicinskih sestara / tehničara.

Istarska županija na razne načine pokušava riješiti kadrovske probleme u zdravstvu. Tako su već uveli burzu zdravstvenih radnika kojom se smanjuju liste čekanja, a osim toga zdravstvenim djelatnicima bolnice se nudi i mogućnost sufinanciranja stana. Bolnica je tijekom ožujka 2023. tako raspisala javni poziv za sufinanciranje stambenog zbrinjavanja po beneficiranim uvjetima zdravstvenih radnika deficitarnih struka zaposlenih u toj ustanovi (Istarska županija-Regione Istriana,2019). Usprkos dobroj inicijalnoj ideji, burza samo djelomično funkcionira zbog nedovoljnog broja zainteresiranih te raspoloživih kadrova obzirom na opterećenje već postojećom satnicom na matičnom radilištu. Najnovije inicijative idu u smjeru predstavljanja široj zajednici programa za zadržavanje i privlačenje deficitarnog zdravstvenog kadra. Tako su u pripremi programi stambene izgradnje , kartica pogodnosti i druge materijalne beneficije.

Područja upravljanja ljudskim potencijalima u bolnici su raznolika te uključuju sve mjere, od određivanja zahtjeva za medicinskim osobljem do upravljanja. Sudjelovanjem zaposlenika u relevantnim strateškim programima povećava se njihova motiviranost, a time i razvoj svakog pojedinca kao i razvoj ustanove u cjelini. Ovaj proces provedbe pojedinačnih mjera kao i proces sudjelovanja u planiranim aktivnostima neophodno je da dođe do najvišeg rukovodstva.

Tako se uvođenjem sustava strateškog upravljanja ljudskim resursima u zdravstvu omogućava usavršavanje zdravstvenih djelatnika , doktora medicine, na primarnoj temeljnoj razini zdravstvene zaštite te medicinskih sestara / tehničara u djelatnosti hitne medicine (Ministarstvo zdravstva, 2023.).

Zdravstvena njega i tržište rada, posebice u sestrinstvu značajan su izazov za budućnost te se o njima intenzivno raspravlja u politici i društvu.

Za strateško upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je važno da i postojeći zaposlenici prenose pozitivnu sliku o brendu poslodavca te tako postanu najbolji promotori svoje ustanove u javnosti. Za potencijalno medicinsko osoblje, inovativna tržišna prisutnost na društvenim mrežama i kvaliteta podrške koju polaznicima tijekom kliničkih vježbi pružaju stručni i s primjerenim pedagoškim kompetencijama mentori ključni su elementi privlačnosti poslodavca.

## 4. ISTRAŽIVANJE MOGUĆNOSTI PRIMJENE *EMPLOYER BRANDING* STRATEGIJE U BOLNICI

### 4.1. Uzorak i metodologija istraživanja

U cilju dokazivanja postavljene hipoteze i izvođenja rezultata vezanih za utvrđivanje prilika i prostora za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije, a u svrhu zadržavanja postojećeg kadra te privlačenja i zadržavanja novog, kao i ispunjavanja prethodno navedenih ciljeva istraživanja, metodom anketiranja je na prigodnom uzorku od 172 medicinske sestre / tehničara te na prigodnom uzorku od 40 studenata druge i treće, završne godine prijediplomskog stručnog studija Sestrinstva, provedeno istraživanje.

Dobrovoljno i anonimno anketiranje je provedeno tijekom svibnja i lipnja 2023. godine uz odobrenje Etičkog povjerenstva bolnice te Etičkog povjerenstva Sveučilišta. Anketni upitnici podijeljeni su u fizičkom obliku medicinskim sestrama / tehničarima te studentima, uz zamolbu da iste vrate kroz tri tjedna. Nakon odbacivanja vraćenih ali nepotpunih anketnih upitnika u uzorak je, umjesto pristiglih 180, konačno ušlo 172 istih, dok su kod studentskih anketnih upitnika svi bili u potpunosti ispunjeni.

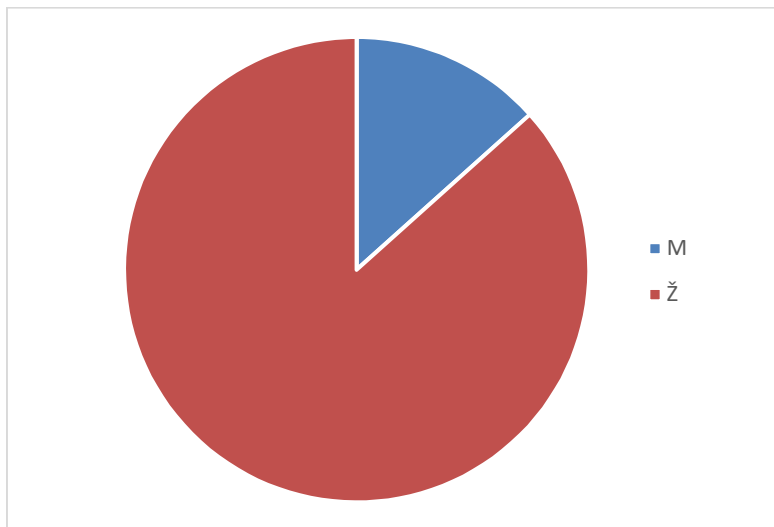
Kao obrazac za prikupljanje podataka korištena su dva anketna upitnika (Prilog 1 i Prilog 2), odnosno za svaku grupu ispitanika zaseban. Prvim dijelom upitnika obuhvaćeni su osnovni podaci o ispitaniku (spol, dob, razina obrazovanja). Ostatak pitanja u upitnicima obuhvaćena je problematika vezana upravo za čimbenike zadovoljstva na radnom mjestu, kao i one motivirajuće za ostanak na radnom mjestu odnosno za potencijalno zapošljavanje.

U upitniku su uglavnom korištena pitanja sa višestrukim izborom. Uz anketni upitnik poslan je i popratni dopis kojim se pojašnjava svrha i opravdanost istraživanja kao i zajamčena anonimnost.

Primjenom uglavnom deskriptivnih statističkih metoda, te metodom analize i sinteze, dobiveni su podaci naposljetku obrađeni i interpretirani što je omogućilo donošenje određenih zaključaka i grafičko prikazivanje statističkih podataka.

Grafikonima od 1 do 3 prikazana je spolna i starosna struktura uzorka zaposlenih te razina obrazovanja.

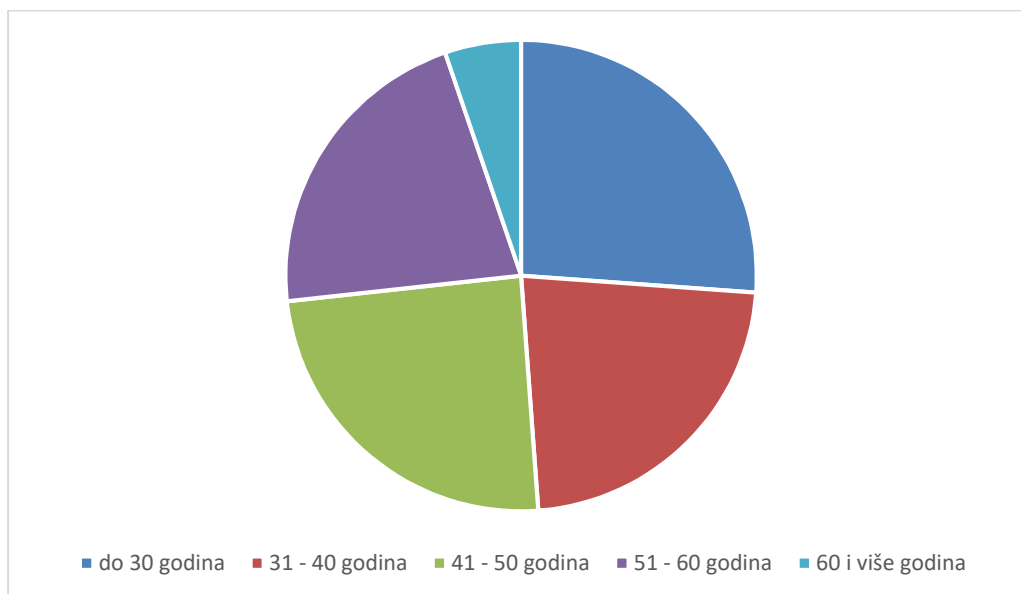
Grafikon 1. Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema spolu



Izvor: Istraživanje autora

Iz navedenog je vidljivo kako u uzorku prevladavaju ispitanici ženskog spola u iznosu od 86,63%, dok ostatak od 13,37% otpada na ispitanike muškog spola.

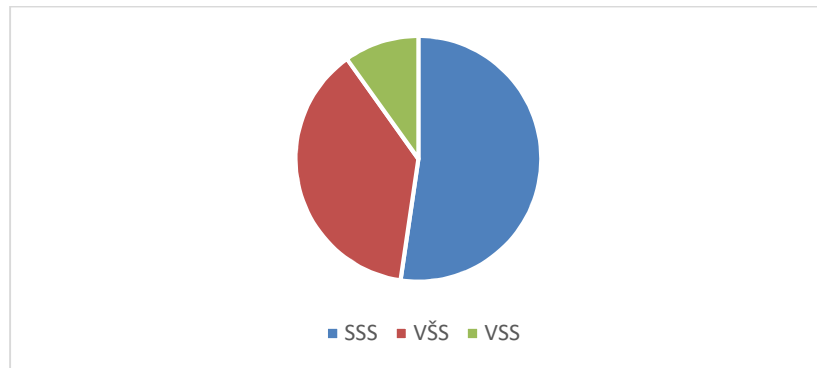
Grafikon 2. Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema starosti



Izvor: Istraživanje autora

Dobna struktura je gotovo podjednako zastupljena po svim razredima starosti. Ističe se 26% do 30 godina, 23% od 31 do 40 godina, 24% od 41 do 50 godina te 22% od 51 do 60 godina. A najmanje obuhvaća raspon preko 60 godina (5%).

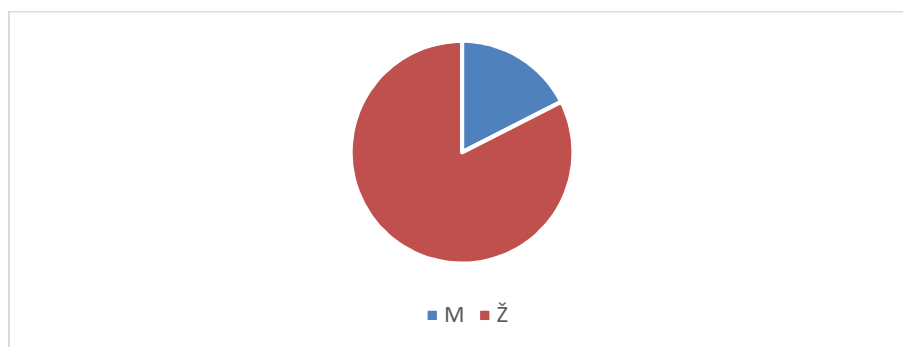
Grafikon 3. Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema razini obrazovanja



Izvor: Istraživanje autora

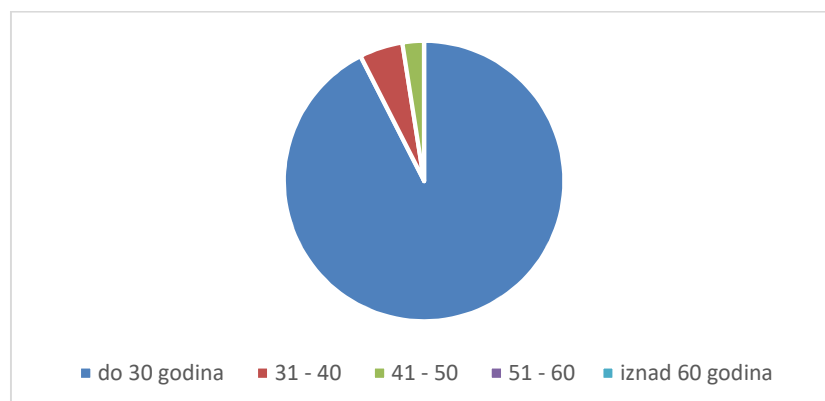
Razine obrazovanja: najzastupljenija je srednja stručna sprema sa 52,33%, zatim viša stručna sprema sa 37,79% te visoka sa 9,88%.

Grafikon 4. Struktura ispitanika u uzorku studenata prema spolu



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 5. Struktura ispitanika u uzorku studenata prema starosti



Izvor: Istraživanje autora



Struktura uzorka studenata je jednostavnija obzirom da su 100% studenti sa završenom srednjom stručnom spremom, 92,5% ispitanih u uzorku ima ispod 30 godina starosti (5% ih ima između 31 i 40 godina, a 2,5% između 41 i 50 godina), te su većim dijelom ženskog spola (82,5% uzorka). Uzorak je formiran slučajno ali samo sa studentima druge i treće godine obzirom da se približavaju odluci o odabiru poslodavaca te zbog toga mogu pružiti relevantniju informaciju i stav o bolnici kao potencijalnom poslodavcu.

Za obradu podataka u radu korišten je program Microsoft Excel 2010 [Računalni program]. Washington: Microsoft Corp.; 2010.

## **4.2. Rezultati istraživanja na medicinskom osoblju i studentima**

Razina zadovoljstva trenutnim poslom, kao i radnim vremenom i rasporedom, jedan je od elemenata ukupnog zadovoljstva djelatnika, a time i ključni faktor *Employer Branding* strategije u kontekstu zadržavanja djelatnika ali i privlačenja novih.

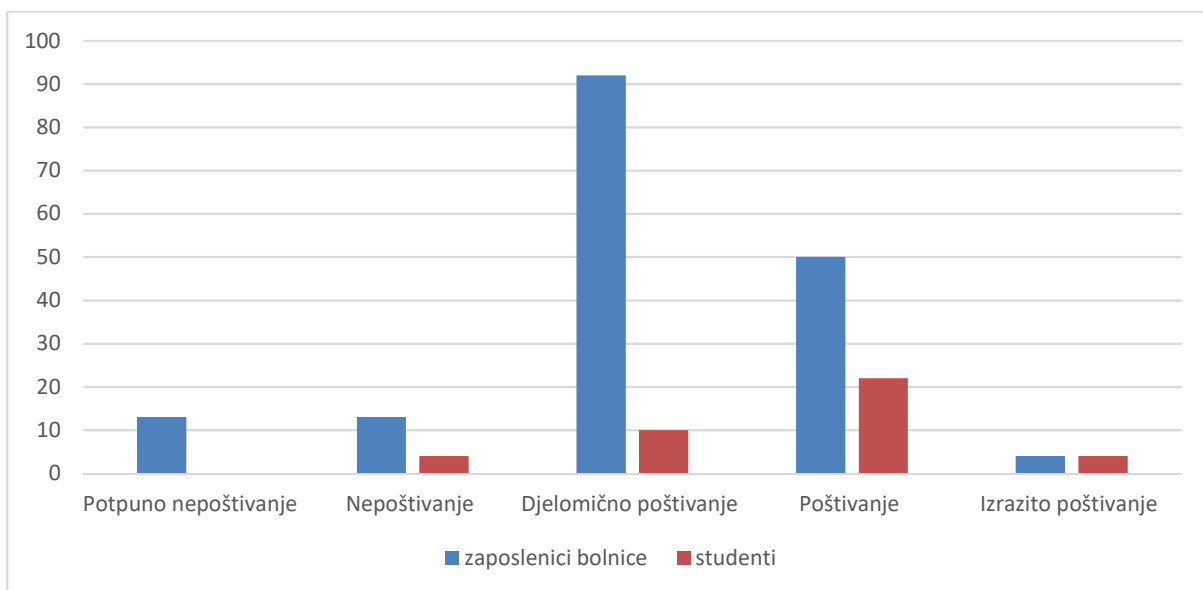
Na pitanje o razini zadovoljstva trenutnim poslom u bolnici više je zadovoljnih (29,07%) i izuzetno zadovoljnih (5,23%) nego vrlo nezadovoljnih (8,72%) i nezadovoljnih (13,95%) ali je postotak od 43,03% djelomično zadovoljnih indikativan u kontekstu daljnjih razmatranja razloga djelomičnog nezadovoljstva odnosno zadovoljstva. Naime, ipak je najveći postotak ispitanika, koji je prilično blizu polovici ispitanika, odgovorio da je upravo djelomično zadovoljan poslom u bolnici.

Jedan od razloga zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, može biti i radno vrijeme i raspored rada na radnom mjestu jer ipak je skoro polovica ispitanika zadovoljna (31,40%) i izuzetno zadovoljna (16,86%) u odnosu na one vrlo nezadovoljne (4,65%) odnosno nezadovoljne (9,88%), dok je 37,21% djelomično zadovoljnih medicinskih sestara / tehničara radnim vremenom i rasporedom rada.

Izuzetno bitan je i subjektivni osjećaj poštivanja. Gledano u suštini veći je dio uzorka koji se osjeća poštivanim (29,07%) odnosno izrazito poštivanim (2,32%) od onih koji se osjećaju potpuno nepoštivanim (7,56%) odnosno nepoštivanim (7,56%), no i ovdje je, kao i kod zadovoljstva poslom, naglašen udio onih ispitanika koji nisu u cijelosti zadovoljni. Tako se 53,49% izjasnilo kako osjeća tek djelomično poštivanje pa bi se buduća istraživanja mogla usmjeriti na utvrđivanje razloga djelomičnog

zadovoljstva odnosno nezadovoljstva. Studenti u uzorku također su se trebali izjasniti o osjećaju poštivanja ali tijekom obavljanja prakse u bolnici. Ovdje se tek 4 od 40 studenata izjasnilo da je osjećalo nepoštivanje tijekom obavljanja prakse, dok ih je 22 navelo da se osjećaju poštivano, a 4 izrazito poštivano. Djelomično poštivanje primijetila je četvrtina studenata u uzorku, pa iako nije zastupljeno kao u grupi medicinskih sestara / tehničara, smatramo da bi i razloge ovakvog osjećaja također trebalo dublje ispitati. Navedeno je prikazano i Grafikonom 6.

Grafikon 6. Osjećaj poštivanja od strane poslodavca kod medicinskih sestara / tehničara u bolnici te studenata prilikom obavljanja prakse



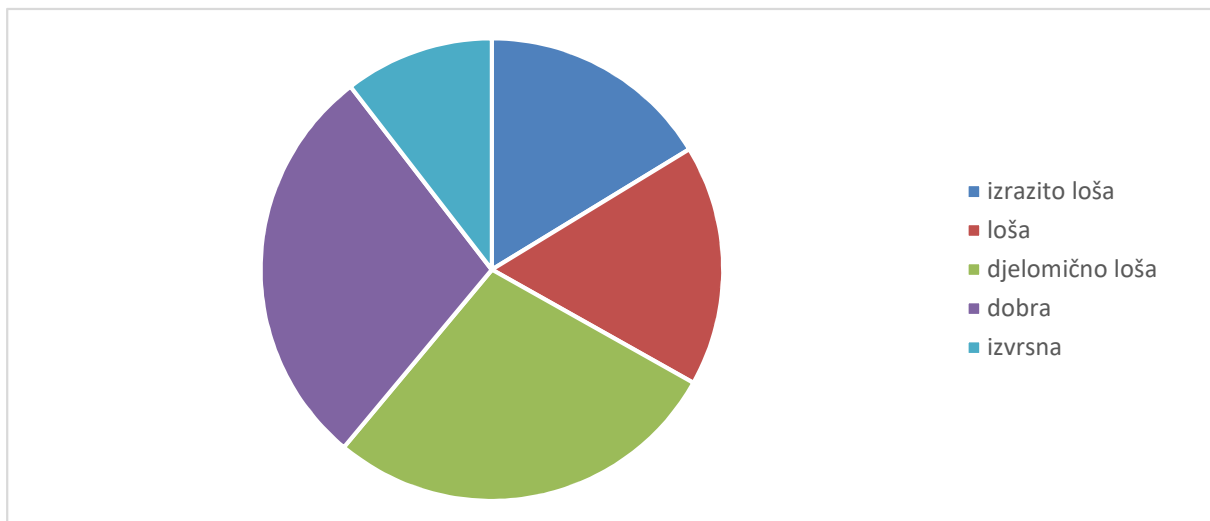
Izvor: Istraživanje autora

Na zadovoljstvo i osjećaj poštivanja svakako utječe i kvaliteta komunikacije sa kolegama na radnom mjestu ali i nadređenima. Tako od 172 ispitanika, 84 njih smatra da je komunikacija s kolegama na radnom mjestu dobra, odnosno 36 njih da je izvrsna, što je ukupno 69,77% uzorka. Slično je i sa kvalitetom komunikacije sa nadređenima jer 66 ispitanika smatra da je ista dobra, odnosno 44 njih da je izvrsna, što čini 63,95% ukupnog uzorka. Ukoliko je komunikacija u organizaciji dobra, štoviše čak i izvrsna, znači da je ujedno i prisutna pa smatramo da se pojedina djelomična zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, mogu riješiti upravo kroz komuniciranje razloga spomenutih djelomičnih zadovoljstva ali i utvrđivanja načina podizanja razine zadovoljstva.

Komunikacija u bolnici nije samo društvena interakcija. Ukoliko je ona disfunkcionalna može izazvati i negativan utjecaj na radnu sredinu, a posljedično tome i potencijalnu opasnost za sigurnost pacijenata i zaposlenika unutar zdravstvene ustanove.

Medicinske sestre / tehničari su kvalitetom obuke i edukacije koju dobivaju u bolnici manje zadovoljni u odnosu na prijašnji element komunikacije. Naime, ukupno gledano više od polovice uzorka, točnije 61,04% je kvalitetu obuke i edukacije ocijenilo sa izrazito lošom, lošom ili djelomično lošom, dok ju ostatak ocjenjuje kao dobru odnosno izvrsnu. Navedeno je vidljivo i iz Grafikona 7.

Grafikon 7. Zadovoljstvo medicinskih sestara / tehničara bolnice kvalitetom obuke i edukacije



Izvor: Istraživanje autora

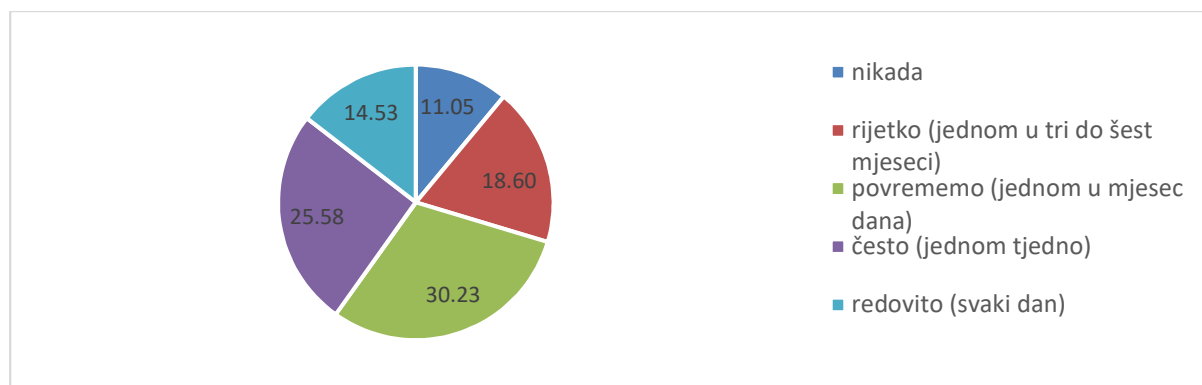
Studenti su kvalitetu obuke i edukacije u bolnici za vrijeme prakse ocijenili kao dobru (60% studenata u uzorku), štoviše izvrsnu (17,5%), dok je samo 2,5% istu ocijenilo kao lošu, te 20% uzorka kao djelomično dobru. Kvaliteta obuke i edukacije mladih kadrova koji su potencijalni zaposlenici svakako je indikativna i za potrebe promišljanja i osmišljavanja *Employer Branding* strategije stoga je spoznaja kako je 77,5% uzorka zadovoljno istom pokazatelj dobrog puta u planiranju i izvršavanju iste.

Kvaliteta opreme i resursa koji stoje na raspolaganju medicinskim sestrama / tehničarima manjim je dijelom ocijenjena kao izrazito loša (6,97%) ili loša (9,30%), te uglavnom kao dobra (35,47%) odnosno izvrsna (11,05%), dok bi se kod 37,21%

ispitanika u uzorku moglo, daljnjim istraživanjima, utvrditi zbog čega su oprema i resursi djelomično i loši. Studenti su opremu i resurse ocijenili kvalitetnim, obzirom da 72,5% uzorka smatra kako je kvaliteta opreme i resursa u bolnici dobra, odnosno izvrsna (15% uzorka).

Prethodno je komunikacija s nadređenima prikazana većim dijelom uzorka kao dobra, odnosno izvrsna (63,95% uzorka), čemu zasigurno doprinosi i dobivanje povratnih informacija o radu od strane nadređenih. Tako više od polovice ispitanika, točnije 121 njih od ukupno 172 ispitanih, povremeno – jednom u mjesec dana, često – jednom tjedno, ili redovito – svaki dan, dobiva povratne informacije o svojem radu. Čak je i definiranje povremenog informiranja u pozitivnom kontekstu obzirom da upoznavanje sa svojim rezultatima na mjesečnoj razini vremenski prilično kontinuirano i kratko. Spomenuto dobivanje povratnih informacija prikazano je Grafikonom 8.

Grafikon 8. Dobivanje povratnih informacija o svojem radu od strane nadređenih



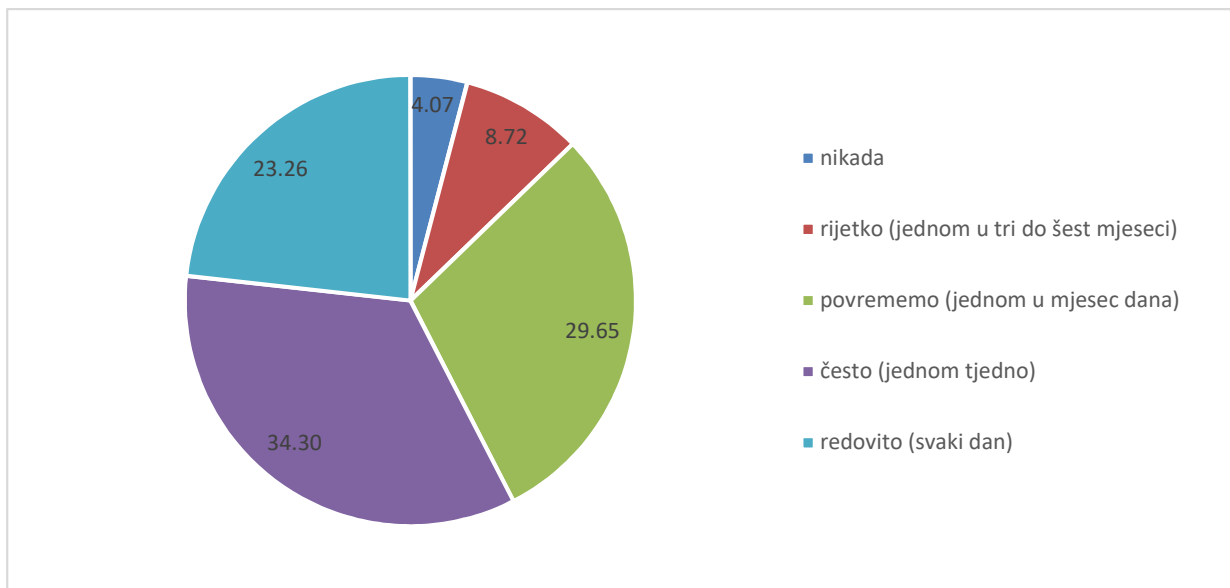
Izvor: Istraživanje autora

Drugim riječima, potrebno je uzeti u obzir da i povratno izvještavanje zahtijeva vrijeme i pripremu te da je čak i mjesečni izvještaj o istome prihvatljiv kao povratno informiranje u prihvatljivim vremenskim okvirima.

Ono što smatramo indikativnim sa aspekta *Employer branding* strategije je učestalost profesionalne iscrpljenosti. Iako ispitanicima ista nije definirana te je procjena isključivo njihova i subjektivna, rezultati ukazuju da više od polovice uzorka osjeća navedeno često (jednom tjedno) ili čak redovito (svaki dan). Razlog svakako leži u kroničnom pomanjkanju medicinskog osoblja pa smo mišljenja kako bi ovakav

pokazatelj bilo poželjno pratiti u određenim vremenskim intervalima uz prethodno definiranje pojma profesionalne iscrpljenosti te razine subjektivnosti u procjeni iste (jer ono što je nekome previše rada nekome drugome je normalno) kao i načina na koji se ista manifestira (npr. sindrom profesionalnog sagorijevanja). Osjećaj profesionalne iscrpljenosti prikazan je Grafikonom 9.

Grafikon 9. Osjećaj profesionalne iscrpljenosti u uzorku medicinskih sestara / tehničara bolnice



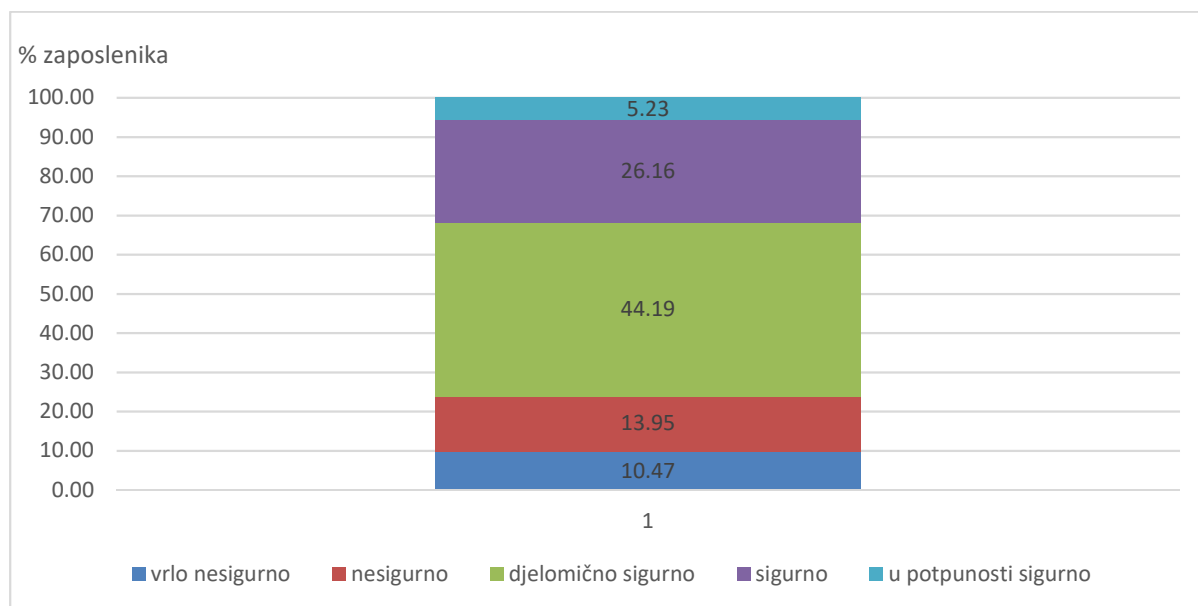
Izvor: Istraživanje autora

Profesionalna iscrpljenost utječe i na kvalitetu privatnog života ispitanika te je moguće pretpostaviti kako neravnoteža između posla i privatnog života proizlazi upravo iz navedenog. Uostalom samo 19,18% ispitanika spomenuti odnos ocjenjuje kao uravnotežen, odnosno 3,49% njih kao potpuno uravnotežen u korist privatnog života, dok ostatak uzorka smatra da je taj odnos vrlo neuravnotežen na štetu privatnog života (15,70%), neuravnotežen (22,10%) odnosno djelomično uravnotežen (39,53%)

Nastavno na profesionalnu iscrpljenost, koliko god ju subjektivno ili objektivno definirali, postoji i bojazan ispitanika od razbolijevanja. Uslijed povećanog opterećenja na radnom mjestu i u korelaciji s niskom razinom odlučivanja raste razina stresa koji može rezultirati raznim oboljenjima kod medicinskih sestara i tehničara, a najčešće bolesti su bolesti uzrokovane povišenim krvnim tlakom,

šećerna bolest te bolesti štitnjače. Koliko se sigurno osjećaju po tom pitanju prikazano je Grafikonom 10. iz kojeg je vidljivo da se najveći udio ispitanika osjeća djelomično siguran, te se skoro pa podjednaki udio osjeća vrlo nesigurno i nesigurno, odnosno sigurno i u potpunosti sigurno.

Grafikon 10. Osjećaj medicinskih sestara / tehničara po pitanju osjećaja sigurnosti od razboljevanja na svojem radnom mjestu



Izvor: Istraživanje autora

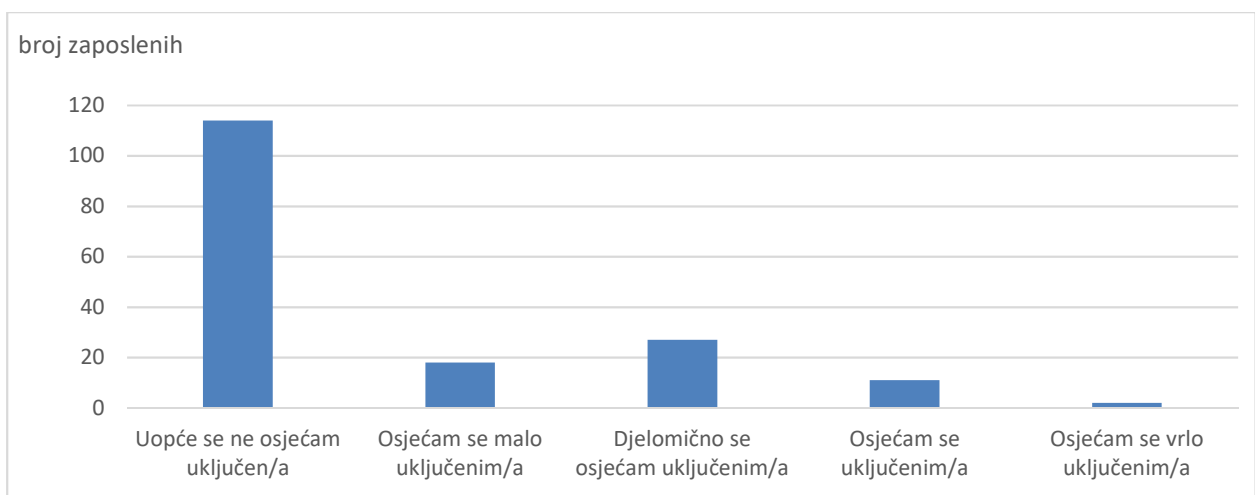
Navedena profesionalna iscrpljenost ali i određena nezadovoljstva jesu i dio razloga nečijeg promišljanja o promjeni poslodavca. Neovisno o tome što spomenuto postoji, ipak većina ispitanika nikada (16,86%), rijetko (19,77%) ili povremeno (25,58%) razmišlja o promjeni poslodavca, dok 18,60% uzorka o tome promišlja jednom tjedno odnosno 19,19% svaki dan. Smatramo kako je promjena poslodavca, odnosno odlazak osoblja u zdravstvenoj djelatnosti, ipak dio problema na državnoj razini direktno povezan sa životnim standardom, te da pojedina interna nezadovoljstva, osim onih osobnim primanjima, mogu biti tek dio razloga odlaska medicinskog osoblja na rad u drugu instituciju (primjerice u privatnu praksu) odnosno drugu državu.

Nastavno na navedeno, 77,33% ispitanih izjavilo je kako se uopće ne smatra dovoljno plaćenim za posao koji obavlja, odnosno 22,09% njih kako se djelomično smatra dovoljno plaćenim, pa ukoliko zanemarimo 0,58% ispitanika (što apsolutno

gledano predstavlja jednog ispitanika), možemo zaključiti kako je prilično indikativno da skoro pa svi ispitanici u uzorku se ne smatraju dovoljno plaćenim. Navedeno opet nije samo problem bolnice već se radi o problemu i pitanju viših razina o čemu svjedoče i dosadašnji prosvjedi i štrajkovi medicinskog osoblja.

Većina ispitanika ne osjeća se uključenim u odlučivanje o zapošljavanju, što je dijelom i zbog same strukture uzorka gdje većinu predstavljaju medicinske sestre / tehničare koje nisu dio menagerskih razina gdje se o istome odlučuje. Uključenost u odlučivanje prisutnih u uzorku prikazana je Grafikonom 11.

Grafikon 11. Osjećaj uključenosti medicinskih sestara / tehničara u odlučivanje o zapošljavanju



Izvor: Istraživanje autora

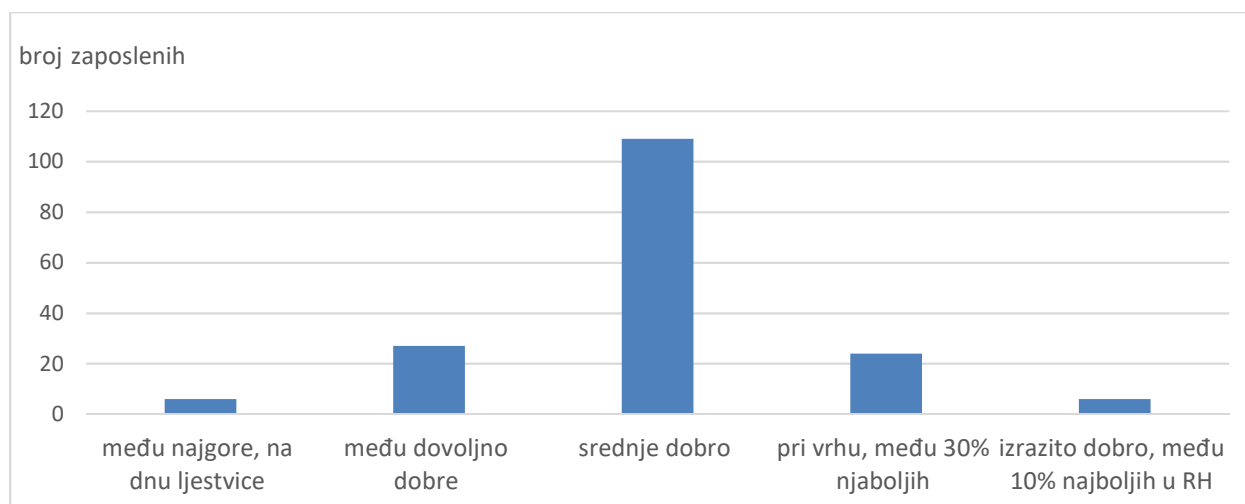
Motivacijski element odabira i ostanka u nekoj organizaciji svakako je mogućnost napredovanja na višu poziciju. Svega 4,07% ispitanih ima često takvu mogućnost, dok ostatak uzorka ili ju uopće nema (61,63%), ili vrlo rijetko (15,70%) odnosno djelomično (18,60%).

Za *Employer Branding* strategiju bitna je i percepcija medicinskih sestara / tehničara o samom poslodavcu. Slijedom toga ispitanici u uzorku zamoljeni su da ocijene kvalitetu skrbi i sigurnosti pacijenata u bolnici, navedu kakav ugled u zajednici ima trenutni poslodavac, te kako bi ga rangirali u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj.

Svega 4,07% ispitanika smatra kako je kvaliteta skrbi i sigurnosti pacijenata vrlo neadekvatna, te 6,98% kako je neadekvatna, dok njih 38,37% istu smatra adekvatnom, odnosno 10,47% u potpunosti adekvatnom. Ostaje dio od 40,11% koji smatraju da je kvaliteta skrbi djelomično adekvatna, pa je ovaj dio ispitanika u nekim budućim istraživanjima potrebno konzultirati u smislu pojašnjenja zbog čega je navedeno djelomično, a ne potpuno adekvatno. Bitno je da navedeni odgovori ne budu subjektivne prirode iako nije jednostavno postići objektivnost u odgovorima upravo kod pitanja percepcije. Međutim, odgovor po pitanju ugleda u zajednici koju ima poslodavac ispitanika, odnosno bolnica, pokazuje da su ispitanici prilično objektivno pristupili istraživanju obzirom da je 116 njih, odnosno 67,44% ocijenilo da bolnica ima djelomično dobar ugled u zajednici, odnosno da je bolnica moderna, sa najmodernijom opremom, ali s nedovoljno liječnika i medicinskih sestara zbog čega se mnoge zdravstvene usluge ne mogu pravovremeno realizirati. Upravo ovaj odgovor s jedne strane pokazuje lojalnost ispitanika, svijest o problemima na višoj razini od same bolnice, te razumijevanje same situacije i snalaženje u istoj. Doda li se ovom dijelu uzorka, postotak ispitanika od 8,14% koji smatraju da je javni imidž bolnice dobar što se ogleda i kroz pozitivne medijske natpise, te 1,16% koji smatra da je izvrstan, onda je ukupan udio, odnosno postotak onih koji pozitivno i dobro ocjenjuju ugled svojeg poslodavca značajno viši od 12,21% onih koji smatraju da je javni imidž bolnice loš, odnosno 11,05% koji ju ne bi preporučili kao ustanovu za liječenje. U prilog ovome, ide i rangiranje bolnice u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj, a naravno prema dostupnim informacijama. Tako najveći broj ispitanika, njih 109 rangira bolnicu kao srednje dobru u odnosu na ostale, dok 24 ispitanika smatra da je pri vrhu, među 30% najboljih u državi, te 6 ispitanika koju ju svrstavaju među 10% najboljih. Kod ove izrazito ravnomjerne raspodjele, statistički gledano, druga krajnost je predstavljena sa 6 ispitanika koji ju svrstavaju na dno ljestvice zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj, odnosno 27 njih kojima je tek među dovoljno dobrima. Navedeno je prikazano Grafikonom 12.



Grafikon 12. Percepcija bolnice od strane medicinskih sestara / tehničara u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj



Izvor: Istraživanje autora

Sličnu percepciju ugleda imaju i studenti u uzorku. Naime njih se nije moglo pitati da rangiraju bolnicu u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj jer nemaju dostupnih informacija u poznavanju ostalih bolnica, niti su dovoljno dugo u sustavu da bi mogli precizno ocijeniti kvalitetu skrbi, ali su zamoljeni da se očituju o ugledu bolnice. Slijedom toga, 90% studenata u uzorku smatra da bolnica ima djelomičnu dobar ugled, odnosno da je moderno opremljena ali da nema dovoljno liječnika i medicinskih sestara zbog čega se mnoge zdravstvene usluge ne mogu pravovremeno realizirati, a što se poklapa sa gornjim ocjenama uzorka zaposlenih po ovom pitanju. Naposljetku ostatak uzorka studenata ocijenio je ugled bolnice kao izvrstan.

Nastavno na ovo pitanje, ispitanicima u uzorku ponuđeno je devet tvrdnji o tome što sve može biti jaka strana bolnice. Tablicom 1. je prikazan njihov stav o svakoj od navedenih tvrdnji, pri čemu je najzastupljeniji onaj kojim se jakom stranom bolnice smatra to što je nova, inovativna, sa naprednom praksom i modernom tehnologijom te adekvatna kvaliteta skrbi i sigurnost pacijenta, kao i mogućnost sklapanja prijateljstva. Slabije su zastupljene kao jake strane tvrdnja da u bolnici rade prestižni medicinski stručnjaci, da je omogućeni razvoj karijere te učinkovito mentorstvo, zalaganje bolnice za određene temeljne vrijednosti, postojanje dvosmjerne i

uvažavajuće komunikacije te materijalno valoriziranje i uvažavanje iskustva zaposlenika. U uzorku studenata većina pretpostavki o jakim stranama bolnice je više zastupljena. Iako je navedeno vidljivo iz Tablice 1. možemo izdvojiti prednost nove i inovativne bolnice sa naprednom praksom i modernom tehnologijom, učinkovito mentorstvo, adekvatna kvaliteta skrbi i sigurnost pacijenta te mogućnost razvoja karijere. S aspekta *Employer Branding* strategije koristan je rezultat istraživanja koji ukazuje na to da studenti mentorstvo percipiraju kao jaku stranu institucije, kao i mogućnost kasnijeg razvoja karijere.

Tablica 1. Jake strane bolnice prema mišljenju medicinskih sestara / tehničara bolnice te studenata koji pri istoj obavljaju praksu

Predložena tvrdnja o jakoj strani bolnice	% medicinskih sestara / tehničara	% studenata
Bolnica je nova, inovativna s naprednom praksom i modernom tehnologijom;	59,30	82,50
U ovoj ustanovi rade prestižni medicinski stručnjaci	7,56	5,0
Uvažava se iskustvo zaposlenika koje se i materijalno valorizira	3,49	12,5
Omogućava se razvoj karijere	6,98	20
Komunikacija je dvosmjerna i uvažavajuća	6,40	10
Mentorstvo je učinkovito	6,98	57,5
Kvaliteta skrbi i / ili sigurnosti pacijenta je adekvatna	26,16	27,5
Preferiram ovu bolnicu u odnosu na druge zbog temeljnih vrijednosti za koje se zalaže	6,98	5
U bolnici sam stekao / la puno prijatelja	24,42	15

Izvor: Istraživanje autora

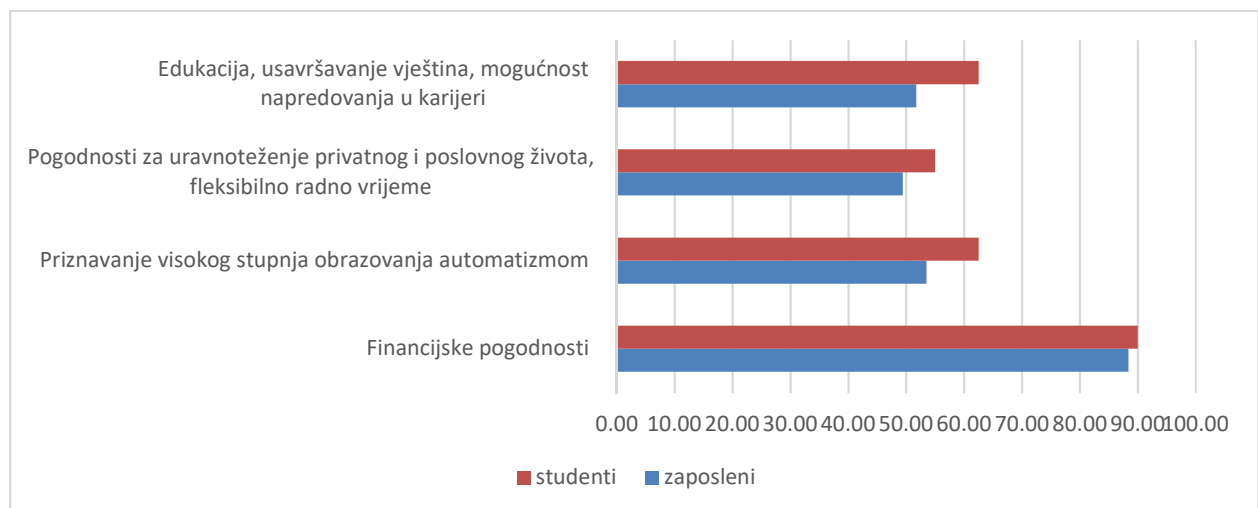
Jedno od ključnih pitanja za *Employer Branding* strategiju je i pitanje pogodnosti koje bi trebale biti uključene u programe zadržavanja postojećih medicinskih sestara / tehničara u bolnici. Tako 88,37% ispitanika smatra da su to primarno financijske pogodnosti, 53,49% navodi priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom, 51,74% ispitanika u uzorku ističu edukaciju, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri, te 49,42% ispitanika smatra da su bitne pogodnosti one koje

omogućuju uravnoteženje privatnog i poslovnog života, poput, primjerice, fleksibilnog radnog vremena.

Zanimljivo je da bi se ove pogodnosti, odabrane uglavnom od polovice i više od polovice ispitanika, mogle primijeniti kao naputak što bi eventualno privuklo i zadržalo i buduće zaposlenike.

Slijedom toga, isto je pitanje postavljeno i u uzorku studenata, a u kontekstu privlačenja za zaposlenje u bolnici. Odgovori studenata mogu se poslagati po zastupljenosti gotovo isto kao i odgovori medicinskih sestara / tehničara, iako je to kod prvih u kontekstu ostanka na radnom mjestu, a kod drugih u kontekstu motiviranja za zapošljavanje. Tako i kod studenata najveći postotak ispitanika, njih 90%, smatra da bi financijske pogodnosti trebale biti uključene u programe privlačenja i zadržavanja postojećih medicinskih sestara / tehničara u bolnici, 62,5% uzorka smatra kako je priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom također bitna pogodnost, kao i edukacije, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri. Naposljetku, više od polovice ispitanika, njih 55% smatra kako su značajne i pogodnosti za uravnoteženje privatnog i poslovnog života, poput fleksibilnog radnog vremena. Usporedba navedenog prikazana je i Grafikonom 13.

Grafikon 13. Pogodnosti za zadržavanje postojećeg i motiviranje budućeg kadra

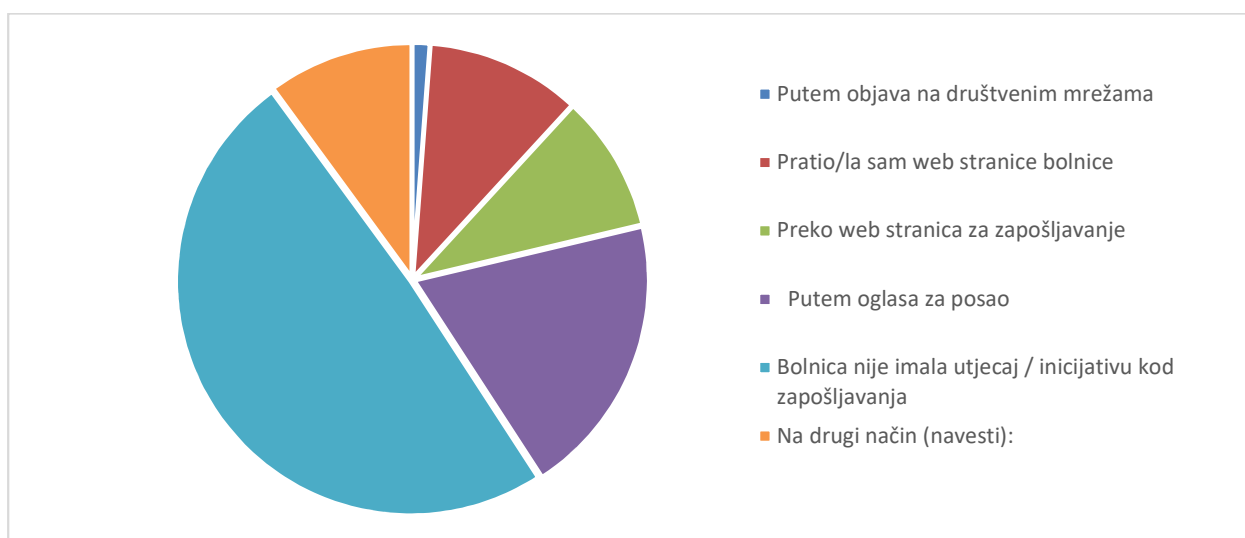


Izvor: Istraživanje autora

No prije privlačenja i zadržavanja novih zaposlenika potrebno je vidjeti koji je i najčešći način poticanja namjere za prijavu za posao u bolnici.

U kojoj mjeri je bolnica potaknula namjeru da se prijave za posao u njoj, kod ispitanika koji već jesu zaposlenici bolnice, prikazano je Grafikonom 14. Vidljivo je naime da skoro kod polovice ispitanika (49,11%) bolnica nije imala utjecaj niti inicijativu kod zapošljavanja, dok je kod ostatka prijava nastala zbog praćenja web stranica bolnice (10,65%) te oglasa za posao (19,53%), mrežnih stranica platformi za zapošljavanje (9,47%) te objava na društvenim mrežama (1,18%). Jedan dio ispitanika (10,06%) označio je i druge načine ali ih izričito ne navodi.

Grafikon 14. Način na koji je bolnica potaknula medicinske sestre / tehničare bolnice na prijavu za posao



Izvor: Istraživanje autora

Studenti su više usmjereni društvenim mrežama, pa je tako 35% ispitanika u ovoj grupi navelo da bi za prijavu za radno mjesto u bolnici bili potaknuti ako bi ju zamijetili na društvenim mrežama ili kao oglas za posao, dok bi samo 10% njih potaknula objava o zapošljavanju na mrežnim stranicama bolnice, odnosno 20% preko mrežnih stranica portala za zapošljavanje.

Nastavno na navedeno, studenti su pitani o namjeri prijave za posao u bolnici. Njihovi su odgovori skoro pa podjednako raspodijeljeni, u smislu da ih je 32,50% odgovorilo da planira, 32,50% da nemaju drugog izbora, te 35% njih koji to nemaju u planu. Ukupno gledano, moguće je da je u uzroku promatranih studenata 65% onih koji su potencijalno budući zaposlenici bolnice.

### 4.3. SWOT analiza temeljem rezultata istraživanja

SWOT analiza jedan je od instrumenata izrade strategije putem kojeg se analiziraju snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) te prijetnje (*Threats*) pojedinog subjekta.

Ispitanici u oba uzroka zamoljeni su da navedu što smatraju snagama, slabostima, prijetnjama i prilikama za bolnicu. Pri tom pojedini ispitanici nisu naveli ništa ili su samo označili u upitniku jednu od ovih kategorija, ali nisu ništa naveli. Slijedom toga razmatrani su samo konkretni odgovori. Među odgovorima u uzorku medicinskih sestara i tehničara navedeno je osamdeset snaga koje su, obzirom na istoznačnost, sažete na nekoliko ključnih. Naime, 46 ispitanika navelo je različitim izrazima snagu koja upućuje na zajednički nazivnik, a to su **medicinske sestre / tehničari**. U odgovorima se spominju kao „djelatnici, educirani kadar, entuzijizam medicinskog osoblja, kadrovi, kvaliteta kadra, ljudi, ljudstvo, medicinske sestre, mlada radna snaga, motivirano osoblje, odgovornost u radu medicinskih sestara, osoblje, radnici, stručni kadar, stručnost osoblja, trenutno zaposleni, zaposleni s iskustvom i entuzijazmom, zaposlenici, zaposlenici koji još uvijek rade sa empatijom, zaposlenici koji odrađuju posao unatoč nedostatku kadrova, zdravstveni djelatnici“. Uz ovu snagu valja navesti kako šest ispitanika navodi i timski rad medicinskog osoblja, kolegijalnost i dobre međuljudske odnose, od čega se najviše ponavlja **timski rad** pa bi isti mogao pridodati gornjim snagama.

Sljedeća najzastupljenija snaga prema mišljenju 24 trenutno zaposlenih je **nova bolnica** sa svim prednostima koji idu uz to, prije svega moderne tehnologije i mogućnosti dijagnostike. Ostale navedene snage odnose se na edukaciju, mogućnost zapošljavanja mladih, subvencije za smještaj i prostor za napredovanje u struci, ali se ne ponavljaju te ih stoga nećemo izdvojiti kao značajne.

U uzorku studenata njih 30 je navelo što smatra snagom bolnice. Njih 14 navodi kako je to **nova bolnica** sa modernim tehnologijama i svime mogućnostima koje idu uz navedeno. Preostalih 16 na slične načine opisuje istu snagu koju su u najvećoj

mjeri naveli i zaposlenici ali promatramo kroz prizmu mentorstva i edukacija. Naime, studenti putem izraza „educirano osoblje, iskusan i educiran kadar, mentori, medicinske sestre, dobra edukacija za studente, kvalitetno medicinsko osoblje, stručno osoblje“ iskazuju kako snagom bolnice vide osoblje sa svim navedenim karakteristikama uz činjenicu da su zbog toga i izvrsni mentori. Pa se u ovom kontekstu nameće zaključak, a obzirom da se radi o stavu i perspektivi studenata kako je **zaposleno medicinsko osoblje koje mentorira studente** snaga bolnice .

Upravo ono što je s jedne strane snaga bolnice – medicinsko osoblje, s druge je strane i slabost ali u kontekstu nedostatka. Tako 55 zaposlenika navodi kako je manjak odnosno **nedostatak kadra**, najčešće kroz odljev, najveća slabost bolnice. Uz ovo se u uzorku ponavlja navođenje **niskih osobnih dohodaka** (10 ispitanika navodi „male plaće“, **loša komunikacija i međuljudski odnosi** (11) te **iscrpljenost medicinskih sestara / tehničara** (3) koja može dovesti do pogreške. Medicinske sestre i tehničari (4) se referiraju i na nedostatke u konceptu gradnje (neadekvatan parking, prostorije uskih dimenzija itd.). Ostali navodi slabosti ne ponavljaju se značajno da bi se izdvojili.

U uzroku studenata od njih 34 koji su naveli što smatraju slabostima bolnice, 19 puta se ponavljaju izrazi koji upućuju na **nedostatak kadra**, što posljedično znači i više posla i **prekovremenih** za one koji rade (2), za **malu plaću** (8) u **lošim međuljudskim odnosima** (3). Među ostalim slabostima navodi se nefleksibilnost za promjene i nedostatak noćnog saniteta.

Kao prijetnju zaposlenici, njih 42, vide **odlazak medicinskih sestara 7 tehničara** („odljev kadrova, odlazak u inozemstvo, egzodus sestara i slično“), te posljedično bojazan da će se pojedini odjeli zatvoriti zbog nedostatka kadra, odnosno da će doći do **kolapsa sustava pružanja usluga** (njih 8 navodi primjerice kako „neće više imati tko raditi; doći će do kolapsa sustava uslijed malo ljudi i puno posla“). Posljedično tu je i **iscrpljenost medicinskih sestara / tehničara** (7) koja povlači za sobom mogućnost profesionalne pogreške, ali i nezadovoljstvo uslijed niske plaće, što u konačnici znači potencijalni odlazak sa radnog mjesta. Ponavlja se i **nedostatak** u konceptu gradnje **s naglaskom na parking** te puno prostorijske uskih dimenzija kao i **medijski linč** (3) dok se ostali primjeri prijetnji ne ponavljaju pa se zasebno ne izdvajaju.

Studenti su također uočili prijetnje koje ne odstupaju od gore navedenih. Njih 25 je navelo što smatraju i vide prijetnjama, u prvom redu **masovni odlazak medicinskih sestara / tehničara** (18), **kolaps sustava** koji je moguć s jedne strane zbog odlaska medicinskih sestara 7 tehničara (1) te iscrpljenosti onih koji ostaju raditi (2), a posebno je bitno s aspekta studenata izdvojiti nemogućnost izbora optimalnog radnog mjesta (2), veće plaće kod privatnika (1) te nepriznavanje automatizmom stupnja obrazovanja (1).

Kod obje skupine ispitanika, najmanje je navedeno za moguće prilike. Tako ih od 42 navoda zaposlenih, 7 otpada na izraze „ne vidim ih, nema prilika, nema ih za sada, trenutno ih ne vidim“. **Primjena novih i suvremenih tehnologija**, analogno činjenici da se radi o novoj bolnici („moderna oprema, inovativna bolnica, digitalna tehnologija, vrhunska dijagnostika“) prilikom smatraju šestoro zaposlenika. Gotovo većina preostalih prilika, može se svesti pod zajednički nazivnik upravljanje ljudskim resursima. Pri tom se misli i na postojeće i na potencijalne buduće, pa je moguće zaključiti kako je upravo jedna od prilika primjena *Employer Branding* strategije. No kako će o tome više riječi biti u sljedećem poglavlju rasprave i zaključka, prilike pod ovim zajedničkim nazivnikom koje se navode, a kod pojedinih ispitanika i ponavljaju, jesu: „adekvatno valoriziranje rada svih djelatnika, bolje plaće, kvalitetni i educirani novi zaposlenici, mogućnost biranja radnog mjesta, omogućiti smještaj i time dovesti novi kadar, popraviti međuljudske odnose, pojačati praksu, poraditi na poticajima za privlačenje kadrova, priznati stupnjeve obrazovanja i prateće koeficijente, ulagati u kadrove, zapošljavanje stručnih ljudi koji će voditi bolnicu, zapošljavati mlade odmah nakon srednje škole, poštivati organizacijsku i hijerarhijsku strukturu.“ Naposljetku, dio ispitanika vidi priliku i u suradnji sa sveučilištem, teži rastu do razine kliničkog bolničkog centra, programima za smanjenje vremena čekanja na zahvate, te korištenja pozicije bolnice unutar turističke regije.

Studenti prilike za bolnicu vide upravo u većem broju slobodnih radnih mjesta za mlade što bi trebalo kombinirati sa edukacijama te time osigurati **dolazak i ostanak educiranog kadra**. Smatraju da je i prilika u **suradnji sa turističkom zajednicom** u cilju povećanja plaća kao i **suradnja sa sveučilištem i razvoj istraživanja**. Na

razvoj istraživanja nadovezuju se **nove tehnologije** i napredak koji ih prati, kao još jedna prilika koju studenti vide.

Slikom 1. prikazana je shema SWOT matrice proizašle iz rezultata istraživanja, objedinjeno za obje skupine ispitanika, obzirom da ima podudaranja u navođenju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, a istovremeno nema proturječja u smislu da je snaga u jednom uzorku prikazana kao prijetnja ili slabost u drugom uzorku.

Slika 1. SWOT matrica proizašla iz rezultata istraživanja

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Medicinske sestre/ tehničari bolnice – znanje, stručnost, iskustvo, entuzijizam	Medicinske sestre / tehničari bolnice – nedostatak i odljev
Timski rad	Niske plaće
Nova bolnica i moderna oprema	Iscrpljenost medicinskih sestara / tehničara
Medicinske sestre / tehničari - osoblje bolnice koje mentorira studente	Loša komunikacija i međuljudski odnosi
Kvaliteta skrbi i sigurnosti pacijenata	Nedostatan parking , puno prostorija uskih dimenzija
<b>PRIJETNJE</b>	<b>PRILIKE</b>
Kolaps sustava uslijed odljeva radne snage	Primjena novih i suvremenih tehnologija
Sve više privatnih ustanova	Dolazak i ostanak educiranog, mladog medicinskog osoblja
Veća plaća kod privatnika	Mogućnost brzog dobivanja posla za medicinske sestre i tehničare
Nemogućnost izbora optimalnog radnog mjesta te odlazak na atraktivnije izvan struke	Suradnja sa sveučilištem i razvoj istraživanja
Medijski natpisi	Suradnja sa turističkim zajednicama županije i dobivanja pogodnosti
	Mogućnost profesionalnog razvoja

Izvor: Istraživanje autora



## 5. KRITIČKI OSVRT

Temeljem proučene relevantne literature i provedenog istraživanja iz kojeg su proizašli zaključci koji idu u prilog potvrdi prethodno definiranih hipoteza i ciljeva, te činjenici o važnosti i potrebi primjene *Employer Branding* strategije učinjena je rekapitulacija rezultata istraživanja kroz kritički osvrt.

Na osnovu ankete može se zaključiti kako je gotovo polovica medicinskih sestara / tehničara zaposlenih u bolnici djelomično zadovoljno poslom te da se subjektivno osjećaju tek djelomično poštovanim. Ovi podaci su vrlo indikativni te je u kontekstu same primjene *Employer Branding* strategije potrebno utvrditi razloge zadovoljstva i nezadovoljstva i njihovo uklanjanje (kod nezadovoljstva), tj. poticanje i jačanje (kod zadovoljstva). Na zadovoljstvo poslom i osjećaj poštovanja svakako utječu i kvaliteta komunikacije s kolegama i nadređenima te su se ispitanici u ovom segmentu više od polovice njih izjasnili da ostvaruju kvalitetnu komunikaciju na svim razinama. Uvažavajućom i dvosmjernom komunikacijom se mogu riješiti i prepoznati pojedina nezadovoljstva, ali i utvrditi načine podizanja razine zadovoljstva. Upravo i SWOT analiza ukazuje na komunikaciju kao internu slabost na kojoj treba poraditi neovisno o postotku onih koji jesu ili nisu zadovoljni. Medicinske sestre / tehničari su kvalitetom obuke i edukacije koju dobivaju u bolnici manje zadovoljni u odnosu na prijašnji element komunikacije. Naime, ukupno gledano više od polovice uzorka je kvalitetu obuke i edukacije ocijenilo sa izrazito lošom, lošom ili djelomično lošom, stoga rezultati upućuju na dodatne analize o područjima u kojima ispitanici imaju potrebu se dodatno educirati. Kvaliteta opreme i resursa koji stoje na raspolaganju medicinskim sestrama / tehničarima uglavnom je ocijenjena kao dobra odnosno izvrsna, a dok bi se kod jedne trećine ispitanika u uzorku moglo, daljnjim istraživanjima, utvrditi zbog čega su oprema i resursi djelomično i loši, kao i koncept izgradnje bolnice (npr. parking).

Dobivenim podacima anketiranih studenata utvrđeno je da se gotovo svi osjećaju poštivano tijekom obavljanja prakse u bolnici, a više od dvije trećine njih smatra zadovoljavajućom kvalitetu obuke i edukacije koju dobivaju za vrijeme izvođenja kliničkih vježbi u bolnici. Ovakav odgovor može značiti da je to dobar smjer na putu privlačenja budućih zaposlenika jer su već dobro primljeni tijekom obavezne prakse.

Nova bolnica i nove tehnologije kod većine su ispitanika istaknuti upravo kao snaga i prilika. Ova prilika se smatra kao „vjetar u leđa“ sadašnjim i budućim mladim stručnjacima u unapređivanju svoje struke te mogućnošću da se svojim profesionalnim radom mogu na optimalan način skrbiti o pacijentima koji se liječe u bolnici .

Ono što se može smatrati indikativnim sa aspekta *Employer Branding* strategije je učestalost profesionalne iscrpljenosti. Rezultati iz uzorka pokazuju da se više od polovice ispitanih medicinskih sestara / tehničara osjeća profesionalno iscrpljenim. Između ostalog iscrpljenost može uzrokovati nenamjernu stručnu pogrešku koja je u zdravstvu gotovo nedopustiva, pa je stoga ovom segmentu potrebno posvetiti dodatnu pažnju. Obzirom na kroničan nedostatak radne snage strategija *Employer Branding* bi se trebala uvelike oslanjati na odjel ljudskih resursa za svoju provedbu i oblik provođenja. Ipak prijedlozi navedene strategije se mogu realizirati samo uz pristanak i podršku rukovodstva bolnice.

Nastavno na profesionalnu iscrpljenost, koliko god ju subjektivno ili objektivno definirali, postoji i bojazan ispitanika od razbolijevanja i to uslijed izloženosti kontinuiranom stresu na poslu te posljedično navedenom i narušavanju ravnoteže privatnog života. Svakako se radi o “začaranom“ krugu jer iscrpljenost s jedne strane povlači sa sobom nezadovoljstvo na radnom mjestu, ali i u privatnom životu.

Navedena profesionalna iscrpljenost, ali i određena nezadovoljstva jesu i dio razloga nečijeg promišljanja o promijeni poslodavca. Neovisno o tome što spomenuto postoji, ipak je dvije trećine ispitanika izjasnilo lojalnost svojoj ustanovi. Prilično je indikativno da skoro svi ispitanici u uzorku se ne smatraju dovoljno plaćenim. Smatra se kako je promjena poslodavca, odnosno odlazak medicinskog osoblja u zdravstvenoj djelatnosti, ipak dio problema na državnoj razini direktno povezan sa životnim standardom, te da pojedina interna nezadovoljstva, osim onih osobnim primanjima, mogu biti tek dio razloga odlaska medicinskog osoblja na rad u drugu instituciju (primjerice u privatnu praksu), odnosno drugu državu. Problem odlaska, bilo u kontekstu odlaska u drugu bolnicu ili kod drugog poslodavca u Republici Hrvatskoj, bilo u inozemstvo, naveden je i kao interna slabost u SWOT analizi, što ide u prilog potrebi primjene *Employer Branding* strategije. Naime, ne više dugoročno gledano, već je to i potencijalni skorašnji scenarij kolapsa sustava u

kojem će se pojedini odjeli zatvoriti zbog nedostatka medicinskog osoblja. Navedeno bi se u krajnjem slučaju, uz rast plaća, uvažavanje stručne spreme te sustava nagrađivanja moglo preokrenuti u korist institucije u kojoj nedostaje radne snage te koja ima priliku zaposliti mladu i educiranu radnu snagu, a taj isti kadar naći zaposlenje u struci.

Jedna od prilika za bolnicu u kontekstu motivacije za ostanak u nekoj organizaciji je i razumljiv navod ispitanika o mogućnosti napredovanja, biranja radnog mjesta, ravnopravnog nagrađivanja i slično, gdje se također vidi mogućnost osmišljavanja *Employer Branding* strategije u motiviranju potencijalnih zaposlenika.

Za *Employer Branding* strategiju bitna je i percepcija trenutnih zaposlenika o poslodavcu ( promatrano kroz ocjenu kvalitete skrbi i sigurnosti pacijenata u bolnici, percepciji bolnice u odnosu na druge ustanove u Republici Hrvatskoj te percepciji ugleda bolnice u široj zajednici). Iako je trećina ispitanika ocijenila pruženu kvalitetu skrbi i sigurnosti pacijenata u bolnici adekvatnom, dominantan je udio od više od trećine koji navedenu uslugu smatraju djelomično adekvatnom. Ostaje u nekim budućim istraživanjima potreba za analizom zbog čega navedeno nije u boljem omjeru i potpuno adekvatno. Jednim od ključnih faktora zadržavanja i privlačnosti ispitanika se smatra upravo mogućnost ispunjavanja profesionalnih očekivanja medicinskih sestara i tehničara, kao što je rad u organizaciji koja cijeni visoke standarde kvalitete skrbi i sigurnosti pacijenata i zaposlenika.

Odgovori ispitanika po pitanju ugleda u zajednici daju objektivnost, ali i lojalnost medicinskih sestara / tehničara, svijest o problemima na višoj razini od same bolnice, te razumijevanje same situacije i snalaženje u istoj, a u skladu s time percipiraju i bolnicu kao srednje dobru u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj, naravno, prema njihovim saznanjima.

Odgovori studenata o ugledu bolnice su gotovo identični odgovorima medicinskih sestara / tehničara obzirom da smatraju kako bolnica ima djelomično dobar ugled, da je moderna, ima najmoderniju opremu, ali nema dovoljno liječnika i medicinskih sestara.

Činjenica da je bolnica nova, inovativna, sa naprednom praksom i modernom tehnologijom je navedena kao jedna od snaga u SWOT analizi, ali i u odgovorima

svih ispitanika po pitanju tvrdnji o jakim stranama bolnice. Također jakim stranama e bolnice gotovo trećina svih ispitanika smatraju pružanje kvalitetne i sigurne skrbi za pacijenta. Studenti su pak prepoznali učinkovito mentorstvo i u SWOT analizi što je još jedna od činjenica koja ide u prilog primjeni *Employer Branding* strategije s aspekta motiviranja mladih. S aspekta *Employer Branding* strategije koristan je rezultat istraživanja koji ukazuje na to da studenti percipiraju mentorstvo kao jaku stranu institucije kao i mogućnost kasnijeg razvoja karijere.

Jedno od ključnih pitanja za *Employer Branding* strategiju je i pitanje pogodnosti koje bi trebale biti uključene u programe zadržavanja postojećih medicinskih sestara / tehničara u bolnici, odnosno za studente u smislu privlačenja za zaposlenje u bolnicu. Dobivene rezultate kao pogodnosti, odabrane od polovice i više ispitanika, mogle bi se primijeniti kao naputak što bi eventualno zadržalo postojeće i privuklo buduće zaposlenike. Redoslijedom su to slijedeće pogodnosti: financijske pogodnosti; priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom; edukacija, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri; pogodnosti za uravnoteženje privatnog i poslovnog života, fleksibilno radno vrijeme.

Dobivenim rezultatima evidentno je da za skoro polovicu medicinskih sestara / tehničara u uzorku bolnica nije imala utjecaja na njihovu namjeru prijavljivanja za posao. Kod studenata, koji su više usmjereni društvenim mrežama, rezultati pokazuju da bi nešto više od trećine bili potaknuti za prijavu za radno mjesto ako bi istu zamijetili na društvenim mrežama ili kao oglas za posao, što ukazuje na osmišljavanje *Employer Branding* strategije u kontekstu oglašavanja za posao ovisno koju grupu potencijalnih zaposlenika organizacija želi privući.

Ukupno gledano, moguće je da je u uzorku promatranih studenata gotovo dvije trećine koji su potencijalno budući zaposlenici bolnice što se može, s aspekta primjene *Employer Branding* strategije analizirati i utvrditi važnost njihove percepcije vrste posla i organizacijske strukture kao i osviještenosti mentora o potrebitosti motiviranja studenata prije njihovog ulaska u profesiju kao zaposlenika.

Temeljem rezultata istraživanja SWOT analizom smatra se da gotovo sve navedeno pod slabostima, prijetnjama i prilikama predstavlja materijal za primjenu *Employer Branding* strategije.

Snagama su interpretirani već zaposleni medicinske sestre / tehničari kod obje skupine ispitanika, a definirali su ih specifičnim izrazima (educirani kadar, entuzijazam medicinskog osoblja, ljudstvo, mlada radna snaga, timski rad, nova bolnica, zaposleno medicinsko osoblje koje mentorira, kvalitetno medicinsko osoblje, dobra edukacija za studente).

Ono što je s jedne strane snaga bolnice - medicinske sestre / tehničari, s druge je strane i slabost. Tako se u rezultatima ispitanika navode slijedeće slabosti: nedostatak kadra, niski osobni dohodak, loša komunikacija i međuljudski odnosi, iscrpljenost, prekovremeni sati.

Kao prijetnju ispitanici navode: odlazak medicinskog osoblja („odljev kadrova, odlazak u inozemstvo, egzodus sestara i sl.“); kolaps sustava pružanja usluga („doći će do kolapsa sustava, uslijed malo ljudi i puno posla, doći će do zatvaranja odjela“); iscrpljenost medicinskih sestara / tehničara (koja povlači mogućnost profesionalne pogreške, nezadovoljstvo zbog malih plaća te potencijalni odlazak); nemogućnost biranja radnog mjesta, veće plaće kod privatnika te nepriznavanje kompetencija su dodali još studenti.

S aspekta *Employer Branding* strategije može se naglasiti potreba za planiranjem i primjenom kroz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima obzirom da zbog odljeva medicinskog osoblja je neophodno putem nove kadrovske politike zaustaviti ili bar smanjiti fluktuaciju.

Moguće prilike su manje prepoznate kod obje skupine ispitanika. Kod medicinskih sestara / tehničara one su opisane kao: “ne vidim ih, nema prilika, nema ih za sada, trenutno ih ne vidim“. Zatim su kao prilike navedene: primjena novih i suvremenih tehnologija („moderna oprema, inovativna bolnica, digitalna tehnologija, vrhunska dijagnostika); kadrovske politike i upravljanje kadrovima („adekvatno valoriziranje rada svih djelatnika, bolje plaće, kvalitetni i educirani novi zaposlenici, mogućnosti biranja radnog mjesta, omogućiti smještaj i time dovesti novi kadar, popraviti međuljudske odnose, pojačati praksu, poraditi na poticajima za privlačenje kadrova, priznati stupnjeve obrazovanja i prateće koeficijente, ulagati u kadrove, zapošljavanje stručnih ljudi na rukovodeća mjesta, zapošljavati mlade odmah nakon srednje škole, poštivati organizacijsku i hijerarhijsku strukturu, suradnja sa

sveučilištem, težnja rastu u klinički centar, korištenje pozicije bolnice unutar turističke regije“).

Studenti prilike za bolnicu vide upravo u većem broju slobodnih radnih mjesta te navode ove karakteristike: veći broj slobodnih radnih mjesta za mlade; dolazak i ostanak educiranog kadra; povezivanje sa turističkom industrijom kako bi se povećale plaće, suradnja sa sveučilištem i razvoj istraživanja, napredak uslijed nove tehnologije.

Ovim radom se pokušava dati naglasak na važnost ljudskog potencijala i njegovog upravljanja primjenom *Employer Branding* strategijom za prosperitet zdravstvenog sustava na primjeru bolnice.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je istražiti stavove medicinskih sestara /tehničara zaposlenih u bolnici i studenata prijediplomskog studija Sestrinstva o bolnici kao poslodavcu, s fokusom na utvrđivanje potrebe i mogućnost primjene *Employer Branding* strategije. Istraživanjem provedenom na spomenutim uzorcima potvrđene su postavljene hipoteze prema kojima postoji prostor za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije u svrhu zadržavanja postojećeg kadra ali i privlačenja potencijalno budućeg kadra.

Osim što je, temeljem rezultata istraživanja, moguće zaključiti kako bi razvoj i primjena *Employer Branding* strategije bila od višestruke koristi u gore spomenutom kontekstu zadržavanja postojećih medicinskih sestara / tehničara i privlačenja novih, rezultati se mogu iskoristiti i za eventualni početni nacrt iste. Upravo bi se iz zaključaka prethodnog poglavlja mogle podvući smjernice ili naputci za isto.

Primjerice, osmišljavanjem i primjenom *Employer Branding* strategije bi se trebali utvrditi razlozi i načini uklanjanja faktora nezadovoljstva i nepoštivanja medicinskih sestara / tehničara na radnom mjestu kao i poticati i njegovati faktore koji doprinose uvažavajućoj komunikaciji, zadovoljstvu i osjećaju poštivanja kako za zaposlene tako i za potencijalne kandidate.

Nadalje, ključno pitanje za planiranje i razvoj *Employer Branding* strategije u cilju zadržavanja postojećeg kadra je osmišljavanje programa za materijalne i nematerijalne pogodnosti, za priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom, kao i za kontinuiranu edukaciju i obuku primjene moderne tehnologije u novoj bolnici u cilju razvoja profesionalne karijere, pogotovo s aspekta motiviranja mladih.

Osim toga, sa aspekta razvoja i mogućnosti primjene *Employer Branding* strategije, usprkos trenutno dobroj percepciji bolnice kao poslodavca, neophodno je jačati

aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima načelom pravednosti i poticanja obzirom da su postojeće medicinske sestre / tehničari, profesionalno iscrpljeni uslijed većeg radnog opterećenja uzrokovanog i fluktuacijom u druge institucije s većom plaćom.

Može se zaključiti kako su u ovom istraživačkom radu postavljene hipoteze potvrđene u obadvije skupine ispitanika, a one se očituju u navedenim prepoznatim situacijama u kojima postoji prostor za primjenu i razvoj *Employer Branding* strategije u bolnici. Istražujući i analizirajući percepciju bolnice kao sadašnjeg ili potencijalnog poslodavca kao i faktore organizacijske privlačnosti može se smatrati i da su ciljevi postignuti. Naime, medicinske sestre / tehničari kao i studenti prijediplomskog studija Sestrinstva su prepoznali bolnicu kao poslodavca s djelomično dobrim ugledom, uzrokovan nedostatkom medicinskog osoblja, gdje je većina zaposlenika lojalna, a kao faktore privlačnosti za sadašnje i buduće zaposlenike rezultatima je dokazano da organizacija može konkurirati financijskim pogodnostima, novom bolnicom i modernom tehnologijom, sustavom pružanja kvalitetne i sigurne skrbi za pacijente, mogućnošću profesionalnog razvoja uz učinkovito mentorstvo, što su naglasili studenti, kao i fleksibilnim radnim vremenom u cilju ostvarivanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Izgradnjom marke poslodavca (*Employer Brandinga*) bolnica će uz jačanje organizacijske kulture te upravljanja ljudskim resursima učinkovitije upravljati svojom misijom i ciljevima.

Ovaj rad naglašava važnost dobrog imidža poslodavca u organizaciji pružanja zdravstvene zaštite te neophodnost promicanja i razvoja *Employer Branding* strategije u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima u trenutku sve većeg nedostatka radne snage.



## POPIS LITERATURE

1. AESCHBACHER, R. i ADDOR V. (2021.) Competitive employer positioning through career path analysis: the case of the Swiss nursing sector. *Human Resources for Health*. [Online]. 19(1):47. str. 1-13. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12960-021-00586-z#citeas> [Pristupljeno 23.06.2023.]
2. BALAKRISHNAN, S., SARANYA, R., SURYAKUMAR, M., SHARMA, A., KARTHIKA, M. i GOPINATHAN, R. (2022.) A study on employer branding for hospitals with reference to coimbatore. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*. [Online] 13(6). str. 1401-1408. Dostupno na: <https://pnjournal.com/index.php/home/article/view/1958> [Pristupljeno 07.07.2023.]
3. BARBAROS, C. (2020.) Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. [Online]. 16(4). str. 87-112. Dostupno na: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/does-employer-branding-beat-head-hunting-the-potential-of-company-culture-to-increase-employer-attractiveness> [Pristupljeno 23.06.2023.]
4. BISWAS, M. K. i SUAR, D. (2016.) Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*. [Online] 136. str. 57-72. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2502-3> [Pristupljeno 23.06.2023.]
5. BUCHELT, B., ZIĘBICKI, B., JOŃCZYK, J. i DZIĘDZIORA J. (2021.) The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*. [Online] 28;19(1):77. str. 2-14. Dostupno na: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-021-00620-0> [Pristupljeno 23.06.2023.]
6. FRÉCHETTE, J., BOURHIS, A. i STACHURA, M. (2013.) The organizational attraction of nursing graduates: using research to guide employer branding. *The health care manager*. [Online]. 32(4). str. 303-313. Dostupno na:

[https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2013/10000/The Organizational Attraction of Nursing.3.aspx](https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2013/10000/The_Organizational_Attraction_of_Nursing.3.aspx) [Pristupljeno 23.06.2023.]

7. GILMARTIN, M.J. (2013.) Thirty years of nursing turnover research: looking back to move forward. *Med Care Res Rev.* [Online].70(1). str. 3-28. Dostupno na:  
[https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077558712449056?url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori:rid:crossref.org&rfr\\_dat=cr\\_pub%20%20pubmed](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077558712449056?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed)  
[Pristupljeno 23.06.2023.]
8. HEILMANN, P. A. (2010.) Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review.* [Online] 33(2). str. 134-144. Dostupno na:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171011015829/full/html> [Pristupljeno 23.06.2023.]
9. HEILMANN, P., LAMPELA, H. i TAIPALE-ERÄVALA, K. (2022.) Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations. *Managing Global Transitions.* [Online] 20(3). str. 211-235. Dostupno na:  
<https://www.proquest.com/docview/2726503985/6DDAC6F1C26A4C20PQ/1?accountid=47665> [Pristupljeno 23.06.2023.]
10. KALINSKA-KULA, M. i STANIEC, I. (2021.) Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective. *European Research Studies Journal.* [Online] 24(1). str. 583-603. Dostupno na:  
<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/80372> [Pristupljeno 07.07.2023.]
11. LEE, C.C., KAO, R.H. i LIN, C.J. (2018.) A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students. *Chinese Management Studies.* [Online].12(4). str. 812-832. Dostupno na:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CMS-04-2017-0092/full/html> [Pristupljeno 23.06.2023.]
12. RAJKOVIĆ, I. (2019.) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi: primjer Poliklinika Medikol, Završni specijalistički, *Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet,* Dostupno na:  
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:105:885527> [Pristupljeno 23.06.2023.]
13. ŠPELIĆ, V. (2020.) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj - Rvigno, Završni rad, *Veleučilište u Rijeci.* Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:241660>  
[Pristupljeno 23.06.2023.]

14. SREDNOSELEC, T., RUŽIĆ, E. i BENAŽIĆ, D. (2021.) Employer attractiveness factors and employer branding from the Gen Z perspective. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 9(1). str. 143-154.
15. TANWAR, K. i PRASAD, A. (2016.) Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*. [Online] 17(3). str. 186S-206S. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150916631214> [Pristupljeno 07.07.2023.]
16. THEURER, C. P., TUMASJAN, A., WELPE, I. M. i LIEVENS, F. (2018.) Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. [Online] 20(1). str. 155-179. Dostupno na: [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/5774](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5774) [Pristupljeno 07.07.2023.]

#### Internet izvori:

1. Europska komisija, Health in the European Union – facts and figures (2021.), URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?oldid=478686> (20.06.2023.)
2. Istarska županija - Regione Istriana (2019.), URL: [https://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/natjecaji/2019/190207\\_Program\\_Istramedic\\_2019.pdf](https://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/natjecaji/2019/190207_Program_Istramedic_2019.pdf) (12.06.2023.)
3. Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske, URL: <https://zdravlje.gov.hr> (18.06.2023.)
4. Opća bolnica Pula, URL: <https://www.obpula.hr/o-nama/ustroi/> (12.06.2023.)
5. State of Health in the EU (2021.), URL: [https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021\\_chp\\_hr\\_croatian.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021_chp_hr_croatian.pdf) (27.03.2023.)

## POPIS SLIKA

Popis slika

Slika 1.	SWOT matrica proizašla iz rezultata istraživanja .....	57
----------	--	----

## POPIS TABLICA

Popis tablica

Tablica 1.	Jake strane bolnice prema mišljenju medicinskih sestara i tehničara bolnice te studenata koji pri istoj obavljaju praksu .....	51
------------	--	----

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1.	Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema spolu .....	40
Grafikon 2.	Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema starosti .....	40
Grafikon 3.	Struktura ispitanika u uzorku medicinskih sestara / tehničara prema razini obrazovanja .....	41
Grafikon 4.	Struktura ispitanika u uzorku studenata prema spolu.....	41
Grafikon 5.	Struktura ispitanika u uzorku studenata prema starosti.....	41
Grafikon 6.	Osjećaj poštivanja od strane poslodavca kod medicinskih sestara / tehničara bolnice te studenata prilikom obavljanja prakse .....	43
Grafikon 7.	Zadovoljstvo medicinskih sestara / tehničara bolnice kvalitetom obuke i edukacije .....	44
Grafikon 8.	Dobivanje povratnih informacija o svojem radu od strane	

	nadređenih .....	45
Grafikon 9.	Osjećaj profesionalne iscrpljenosti u uzorku medicinskih sestara / tehničara bolnice .....	46
Grafikon 10.	Osjećaj medicinskih sestara / tehničara po pitanju osjećaja sigurnosti od razbolijevanja na svojem radnom mjestu .....	47
Grafikon 11.	Osjećaj uključenosti medicinskih sestara / tehničara u odlučivanje o zapošljavanju .....	48
Grafikon 12.	Percepcija bolnice od strane medicinskih sestara / tehničara u odnosu na druge zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj .....	50
Grafikon 13.	Pogodnosti za zadržavanje postojećeg i motiviranje budućeg kadra .....	52
Grafikon 14.	Način na koji je bolnica potaknula trenutno zaposlene na prijavu za posao .....	53

## POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik za uzorak medicinskih sestara / tehničara bolnice

Prilog 2. Anketni upitnik za uzorak studenata prijediplomskog stručnog studija  
Sestrinstva

### PRILOG 1. Anektni upitnik za uzorak medicinskih sestara / tehničara bolnice

	Molim Vas „X“ označite odgovor ili dopunite traženo:					
1.	Spol					
	<input type="checkbox"/> Muški <input type="checkbox"/> Ženski <input type="checkbox"/> Ostalo _____					
2.	Vaša dob je:					
	<input type="checkbox"/> Do 30 godina <input type="checkbox"/> 31 do 40 godina <input type="checkbox"/> 41 do 50 godina <input type="checkbox"/> 51 do 60 godina <input type="checkbox"/> Više od 60 godina					
3.	Vaše zanimanje i stupanj obrazovanja:					
	<input type="checkbox"/> Medicinska sestra / tehničar opće njege (SSS) <input type="checkbox"/> Prvostupnica / prvostupnik sestrinstva (VŠS)					
	<input type="checkbox"/> Magistra / magistar sestrinstva (VSS) <input type="checkbox"/> Studentica / student sestrinstva					
4.	Označite (zaokružite) razinu zadovoljstva od 1 do 5 (1 - Vrlo sam nezadovoljan/a; 2 - Nezadovoljan / a sam; 3 - Djelomično sam zadovoljan/a; 4 - Zadovoljan/a sam; 5 - Izuzetno sam zadovoljan/a):					
	Kakvo je Vaše zadovoljstvo trenutnim poslom u bolnici ?	1	2	3	4	5
	Koliko ste zadovoljni radnim vremenom i rasporedom rada na Vašem radilištu?	1	2	3	4	5
5.	Označite osjećaj poštivanja Vas kao zaposlenika u bolnici :					
	<input type="checkbox"/> Potpuno nepoštivanje					
	<input type="checkbox"/> Nepoštivanje					
	<input type="checkbox"/> Djelomično poštivanje					
	<input type="checkbox"/> Poštivanje					
	<input type="checkbox"/> Izrazito poštivanje					
6.	Molim Vas da odabirom razine kvalitete od 1 do 5 (1 – izrazito loša, 2 – loša, 3. djelomično loša, 4. dobra, 5. izvrsna) označite:					
	Kako biste ocijenili kvalitetu komunikacije sa kolegama na radnom mjestu?	1	2	3	4	5
	Kako biste ocijenili kvalitetu komunikacije sa nadređenima?	1	2	3	4	5
	Kako biste ocijeniti kvalitetu obuke i edukacije koju dobivate u OB Pula?	1	2	3	4	5
	Kako biste opisali kvalitetu opreme i resursa koji su Vam na raspolaganju u OB Pula?	1	2	3	4	5
7.	Označite sa 1 – nikada; 2 – rijetko (jednom u tri do šest mjeseci); 3 – povremeno (jednom u mjesec dana); 4 – često (jednom tjedno); 5 – redovito (svaki dan) pored sljedećih pitanja:					
	Koliko često dobivate povratne informacije o svojem radu od nadređenih?	1	2	3	4	5
	Koliko često imate dojam da ste u stanju profesionalne iscrpljenosti?	1	2	3	4	5
	Razmišljate li o promjeni poslodavca?	1	2	3	4	5
8.	Koliko se osjećate uključenim u odlučivanje o zapošljavanju u bolnici?					
	<input type="checkbox"/> Uopće se ne osjećam uključen/a					
	<input type="checkbox"/> Osjećam se malo uključenim/a					
	<input type="checkbox"/> Djelomično se osjećam uključenim/a					
	<input type="checkbox"/> Osjećam se uključenim/a					
	<input type="checkbox"/> Osjećam se vrlo uključenim/a					
9.	Imate li mogućnost brzog napredovanja na višu poziciju u bolnici?					

<input type="checkbox"/>	Nemam takvu mogućnost
<input type="checkbox"/>	Rijetko imam takvu mogućnost (više od dvije godine)
<input type="checkbox"/>	Djelomično imam takvu mogućnost (od jedne do dvije godine)
<input type="checkbox"/>	Često imam takvu mogućnost (tijekom jedne godine)
<input type="checkbox"/>	U potpunosti imam takvu mogućnost (tijekom šest mjeseci)
10.	Kako biste ocijeniti kvalitetu skrbi i/ili sigurnosti pacijenata u bolnici u kojoj radite?
	<input type="checkbox"/> Vrlo neadekvatna <input type="checkbox"/> Neadekvatna <input type="checkbox"/> Djelomično adekvatna <input type="checkbox"/> Adekvatna <input type="checkbox"/> U potpunost adekvatna
11.	Koliko se osjećate sigurnim od razbolijevanja na Vašem radnom mjestu?
	<input type="checkbox"/> Vrlo nesigurno <input type="checkbox"/> Nesigurno <input type="checkbox"/> Djelomično sigurno <input type="checkbox"/> Sigurno <input type="checkbox"/> U potpunosti sigurno
12.	Smatrate li se dovoljno plaćenim / om za posao koji obavljate?
<input type="checkbox"/>	Uopće se ne smatram dovoljno plaćenim/om
<input type="checkbox"/>	Djelomično se smatram dovoljno plaćenim/om
<input type="checkbox"/>	U potpunosti se smatram dovoljno plaćenim
13.	Kako biste ocijenili ravnotežu između posla i privatnog života?
<input type="checkbox"/>	Vrlo neuravnoteženo u korist posla
<input type="checkbox"/>	Neuravnoteženo u korist posla
<input type="checkbox"/>	Djelomično uravnoteženo
<input type="checkbox"/>	Uravnoteženo
<input type="checkbox"/>	U potpunosti uravnoteženo u korist privatnog života
14.	Koje pogodnosti bi trebale biti uključene u programe zadržavanja postojećih medicinskih sestara u bolnici? Moguće je označiti više odgovora.
<input type="checkbox"/>	Financijske pogodnosti
<input type="checkbox"/>	Priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom
<input type="checkbox"/>	Pogodnosti za uravnoteženje privatnog i poslovnog života, fleksibilno radno vrijeme
<input type="checkbox"/>	Edukacija, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri
<input type="checkbox"/>	Ostalo:
15.	Kakav ugled u zajednici ima Vaš sadašnji poslodavac / bolnica?
<input type="checkbox"/>	Izrazito loš, informacije o javnom imidžu bolnice koji se ogleda kroz medijske natpise je negativan
<input type="checkbox"/>	Nema dobar ugled, ne bih preporučio / la ovu ustanovu za liječenje
<input type="checkbox"/>	Djelomično dobar, bolnica je moderna, ima najmoderniju opremu, ali nema dovoljno liječnika i medicinskih sestara te se mnoge zdravstvene usluge ne mogu realizirati pravovremeno
<input type="checkbox"/>	Dobar, informacije o javnom imidžu bolnice koji se ogleda kroz medijske natpise je pozitivan
<input type="checkbox"/>	Izvrstan, moji članovi obitelji i prijatelji redovito koriste zdravstvene usluge ove ustanove
16.	Kako je bolnica potakla Vašu namjeru da se prijavite za posao u toj ustanovi?
<input type="checkbox"/>	Putem objava na društvenim mrežama <input type="checkbox"/> Pratio/la sam web stranice bolnice
<input type="checkbox"/>	Preko web stranica za zapošljavanje <input type="checkbox"/> Putem oglasa za posao
<input type="checkbox"/>	Bolnica nije imala utjecaj / inicijativu kod zapošljavanja
<input type="checkbox"/>	Na drugi način (navesti): _____
17.	Što je, po Vašem mišljenju, od navedenog jaka strana ustanove u kojoj radite ? Moguće je zaokružiti više odgovora.
<input type="checkbox"/>	Bolnica je nova, inovativna s naprednom praksom i modernom tehnologijom;
<input type="checkbox"/>	U ovoj ustanovi rade prestižni medicinski stručnjaci
<input type="checkbox"/>	Uvažava se iskustvo zaposlenika koje se i materijalno valorizira
<input type="checkbox"/>	Omogućava se razvoj karijere
<input type="checkbox"/>	Komunikacija je dvosmjerna i uvažavajuća
<input type="checkbox"/>	Mentorstvo je učinkovito
<input type="checkbox"/>	Kvaliteta skrbi i / ili sigurnosti pacijenta je adekvatna
<input type="checkbox"/>	Preferiram ovu bolnicu u odnosu na druge zbog temeljnih vrijednosti za koje se zalaže
<input type="checkbox"/>	U bolnici sam stekao / la puno prijatelja
<input type="checkbox"/>	Ostalo:
18.	Navedite što smatrate:
<input type="checkbox"/>	Snagama bolnice
<input type="checkbox"/>	Slabostima bolnice

<input type="checkbox"/>	Prijetnjama za bolnicu
<input type="checkbox"/>	Prilikama za bolnicu
19.	Kako bi ste, obzirom na informacije kojima raspolazete, rangirali bolnicu u odnosu na druge zdravstvene ustanove u RH? (1 – među najgore, na dnu ljestvice; 2 - među nedovoljno dobre; 3 – srednje dobro; 4 – pri vrhu, među 30% najboljih; 5 – izrazito dobro, među 10% najboljih u RH.
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

## PRILOG 2. Anketni upitnik za uzorak studenata prijediplomskog stručnog studija Sestrinstva

	Molim Vas zaokružite broj ispred odgovora ili dopunite traženo:					
1.	Spol					
	<input type="checkbox"/> Muški <input type="checkbox"/> Ženski <input type="checkbox"/> Ostalo _____					
2.	Vaša dob je:					
	<input type="checkbox"/> Do 30 godina <input type="checkbox"/> 31 do 40 godina <input type="checkbox"/> 41 do 50 godina <input type="checkbox"/> 51 do 60 godina <input type="checkbox"/> Više od 60 godina					
3.	Vaše zanimanje i stupanj obrazovanja:					
	<input type="checkbox"/> Medicinska sestra / tehničar opće njege (SSS)					
	<input type="checkbox"/> Prvostupnica / prvostupnik sestrinstva (VŠS)					
	<input type="checkbox"/> Magistra / magistar sestrinstva (VSS)					
	<input type="checkbox"/> Studentica / student sestrinstva					
4.	Označite osjećaj poštivanja Vas kao studenta na praksi u bolnici :					
	<input type="checkbox"/> Potpuno nepoštivanje					
	<input type="checkbox"/> Nepoštivanje					
	<input type="checkbox"/> Djelomično poštivanje					
	<input type="checkbox"/> Poštivanje					
	<input type="checkbox"/> Izrazito poštivanje					
5.	Molim Vas da odabirom razine kvalitete od 1 do 5 (1 – izrazito loša, 2 – loša, 3. djelomično loša, 4. dobra, 5. izvrsna) označite:					
	Kako biste ocijeniti kvalitetu obuke i edukacije koju dobivate na praksi u bolnici?	1	2	3	4	5
	Kako biste opisali kvalitetu opreme i resursa koji su Vam na raspolaganju u bolnici?	1	2	3	4	5
6.	Po Vama, koje pogodnosti bi trebale biti uključene u programe zadržavanja postojećih medicinskih sestara u bolnici? Moguće je označiti više odgovora.					
	<input type="checkbox"/> Financijske pogodnosti					
	<input type="checkbox"/> Priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom					
	<input type="checkbox"/> Pogodnosti za uravnoteženje privatnog i poslovnog života, fleksibilno radno vrijeme					
	<input type="checkbox"/> Edukacija, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri					
	<input type="checkbox"/> Ostalo:					
7.	Kakav ugled u zajednici ima Vaš potencijalni poslodavac / bolnica?					
	<input type="checkbox"/> Nema dobar ugled, ne bih preporučio / la ovu ustanovu za liječenje					
	<input type="checkbox"/> Djelomično dobar, bolnica je moderna, ima najmoderniju opremu, ali nema dovoljno liječnika i medicinskih sestara te se mnoge zdravstvene usluge ne mogu realizirati pravovremeno					
	<input type="checkbox"/> Izvrstan, moji članovi obitelji i prijatelji redovito koriste zdravstvene usluge ove ustanove					
8.	Kako bi bolnica potakla Vašu namjeru da se prijavite za posao u toj ustanovi?					
	<input type="checkbox"/> Putem objava na društvenim mrežama					
	<input type="checkbox"/> Pratio/la sam web stranice bolnice					
	<input type="checkbox"/> Preko web stranica za zapošljavanje					
	<input type="checkbox"/> Putem oglasa za posao					



9.	Što je, po Vašem mišljenju, od navedenog jaka strana bolnice? Moguće je zaokružiti više odgovora.
<input type="checkbox"/>	Bolnica je nova, inovativna s naprednom praksom i modernom tehnologijom;
<input type="checkbox"/>	U ovoj ustanovi rade prestižni medicinski stručnjaci
<input type="checkbox"/>	Uvažava se iskustvo zaposlenika koje se i materijalno valorizira
<input type="checkbox"/>	Omogućava se razvoj karijere
<input type="checkbox"/>	Komunikacija je dvosmjerna i uvažavajuća
<input type="checkbox"/>	Mentorstvo je učinkovito
<input type="checkbox"/>	Kvaliteta skrbi i / ili sigurnosti pacijenta je adekvatna
<input type="checkbox"/>	Preferiram ovu bolnicu u odnosu na druge zbog temeljnih vrijednosti za koje se zalaže
<input type="checkbox"/>	U bolnici sam stekao / la puno prijatelja
<input type="checkbox"/>	Ostalo:
10.	Navedite što smatrate:
<input type="checkbox"/>	Snagama bolnice
<input type="checkbox"/>	Slabostima bolnice
<input type="checkbox"/>	Prijetnjama za bolnicu
<input type="checkbox"/>	Prilikama za bolnicu
11.	Imate li namjeru prijaviti se za posao u bolnicu?
<input type="checkbox"/>	Da
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Nemam drugog izbora

## SAŽETAK

Employer Branding strategija je proces usmjerenog pristupa kojim se organizacija predstavlja kao atraktivan poslodavac kako bi privukla, zadržala i motivirala talentirane zaposlenike. Kroz aktivnosti kao što su izgradnja pozitivnog radnog okruženja, komunikacija s ciljnim skupinama, upravljanje reputacijom i razvoj programa nagrađivanja, organizacija gradi svoj identitet kao poželjan poslodavac.

Svrha ovog rada je istražiti stavove medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u bolnici te studenata prijediplomskog studija Sestrinstva o bolnici kao poslodavcu, s fokusom na mogućnost ili stupanj primjene Employer Branding strategije. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika. Rezultati su pokazali da temeljem percepcije trenutno zaposlenih medicinskih sestara i tehničara o bolnici kao poslodavcu te pratećih konstrukata zadovoljstva radnim mjestom moguće je zaključiti kako postoji prostor za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije, a u svrhu zadržavanja postojećeg kadra. Također, temeljem percepcije studenata prijediplomskog studija Sestrinstva o bolnici gdje obavljaju praksu, a kao potencijalnog poslodavca, moguće je zaključiti kako postoji prostor za primjenu i razvijanje *Employer Branding* strategije, sa svrhom privlačenja potencijalnih zaposlenika. Jedan od ključnih faktora zadržavanja i privlačnosti zaposlenika je upravo mogućnost ispunjavanja profesionalnih očekivanja medicinskih sestara, kao što je rad u organizaciji koja cijeni visoke standarde kvalitete skrbi i sigurnosti pacijenata i zaposlenika. Dobivene rezultate kao pogodnosti, odabrane od polovice i više ispitanika, mogle bi se primijeniti kao napatuk što bi eventualno zadržalo postojeće i privuklo buduće zaposlenike. Redoslijedom su to slijedeće pogodnosti: financijske pogodnosti; priznavanje visokog stupnja obrazovanja automatizmom; edukacija, usavršavanje vještina, mogućnost napredovanja u karijeri; pogodnosti za uravnoteženje privatnog i poslovnog života, fleksibilno radno vrijeme, poštivanje, dvosmjerna i uvažavajuća komunikacija.

Ključne riječi: medicinske sestre, studenti sestrinstva, ljudski resursi, *Employer Branding* strategija, bolnica, poslodavac, brendiranje, komunikacija, edukacija

## SUMMARY

*Employer Branding* strategy is a process of focused approach by which the organization presents itself as an attractive employer in order to attract, retain and motivate talented employees. Through activities such as building a positive working environment, communicating with target groups, managing reputation and developing reward programs, the organization builds its identity as a desirable employer.

The purpose of this paper is to investigate the attitudes of nurses/technicians employed at the hospital and students of undergraduate nursing studies about the hospital as an employer, with a focus on the possibility or degree of application of *the Employer Branding* strategy. The research was conducted through a survey questionnaire. The results showed that based on the perception of the currently employed employees about hospital as an employer and the accompanying constructs of job satisfaction, it is possible to conclude that there is room for the application and development of the *Employer Branding* strategy, in order to retain the existing staff. Also, based on the perception of Nursing undergraduate students about hospital where they practice, and as a potential employer, it is possible to conclude that there is room for the application and development of the *Employer Branding* strategy, with the aim of attracting potential employees. One of the key factors in retaining and attracting employees is precisely the possibility of meeting the professional expectations of nurses, such as working in an organization that values high standards of quality care and patient and employee safety. The obtained results as benefits, selected by half or more of the respondents, could be applied as an instruction that would eventually retain existing and attract future employees. These are the following benefits in order: financial benefits; recognition of a high level of education by automation; education, improvement of skills, possibility of career advancement; benefits for balancing private and business life, flexible working hours, respect, two-way and respectful communication.

Keywords: nurses, nursing students, human resources, *Employer Branding* strategy, hospital, employer, branding, communication, education.