

Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj - Rvigno

Špelić, Virna

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:241660>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Virna Špelić

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU BOLNICE
ZA ORTOPEDIJU I REHABILITACIJU „MARTIN HORVAT“
ROVINJ-ROVIGNO**

(završni rad)

Rijeka, 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel
Stručni studij poduzetništvo

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU BOLNICE ZA ORTOPEDIJU I REHABILITACIJU „MARTIN HORVAT“ ROVINJ-ROVIGNO (završni rad)

MENTOR:

dr. sc. Zlatko Šehanović, viši predavač

STUDENT:

Virna Špelić

MBS: 2423000112/17

Rijeka, srpanj 2020.

Veliko hvala mojoj obitelji koja me uvijek podržala. Bez vas ne bih bila uspjela

Posebna zahvala ide mojim kćerkama, cure nemojte nikad odustati od vaših snova!

Grazie alla mia famiglia, senza il vostro supporto non sarei mai arrivata al diploma.

Un ringraziamento speciale va alle mie figlie, ragazze non rinunciate mai ai vostri sogni!

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15. svibnja 2020.

ZADATAK za završni rad

Pristupnici Virni Špelić MBS: 2423000112/17

Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU BOLNICE ZA ORTOPEDIJU I REHABILITACIJU „MARTIN HORVAT“ ROVINJ-ROVIGNO

Sadržaj zadatka: Obraditi tematiku upravljanja ljudskim resursima (funkcije, odnos ljudskih resursa i organizacije, planiranje) te obraditi pojmove regrutiranja i selekcije, uvođenja u posao, s osobitom pažnjom na obrazovanje zaposlenih i motivaciju. Kroz primjer bolnice u Rovinju, obraditi područja organizacijske strukture, odjele koji gravitiraju ljudskim resursima te kroz konkretan primjer obraditi područja regrutiranja i selekcije djelatnika te motivacije u bolnici u Rovinju.

Preporuka je koristiti dostupnu literaturu te bilješke i zadatke s predavanja a relevantne materijale vezane za organizacijsku strukturu i odjele Bolnice dobiti u samoj organizaciji.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15. svibnja 2020.

Predati do: 15. rujna 2020.

Mentor:



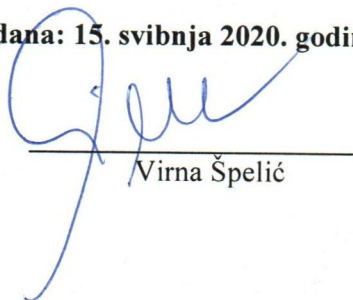
dr. sc. Zlatko Šehanović

Pročelnik odjela:



mr. sc. Anita Stilin

Zadatak primio dana: 15. svibnja 2020. godine



Virna Špelić

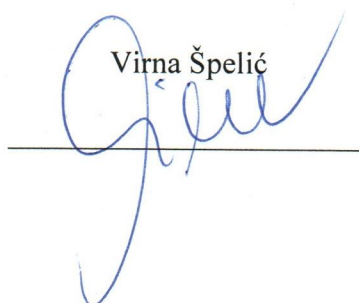
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju „Martin Horvat“ Rovinj-Rovigno izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Zlatka Šehanovića, viši predavač.

Virna Špelić



SAŽETAK

Ovaj završni rad pokušaj je boljeg i preciznijeg objašnjenja zašto su ljudski resursi najbitnija karika u svakoj organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima je sve više uvažen posao. Na početku radnici nisu bili toliko cijenjeni, organizacije nisu imale posebne odjele koji bi se bavili tim segmentom, postojale su samo kadrovske službe čiji je rad bio poprilično ograničen.

Danas je jasno da su ljudski resursi neophodni resursi u svakoj organizaciji te radi toga sve više organizacija, neovisno o svojoj veličini, formira interne odjele koji se bave isključivo zaposlenicima.

Odjeli za upravljanje ljudskim resursima ne bave se više isključivo birokracijom oko zapošljavanja, već se bave procesom postizanja organizacijskih ciljeva putem zaposlenika na način zapošljavanja i zadržavanja ljudskih resursa, motiviranjem i razvojem istih te pravilnog korištenja ljudskih resursa u skladu s planovima i ciljevima organizacije.

Ključne riječi: ljudski resursi, organizacija, regrutacija, selekcija, motivacija.

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	DEFINICIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	2
3.	FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	3
3.1.	ODNOS MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA I ORGANIZACIJE	5
3.1.1.	PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	5
3.2.	ODNOS MENADŽMENTA I ZAPOSLENIKA	7
3.2.1.	REGRUTIRANJE I SELEKCIJA POTENCIJALNIH KANDIDATA ZA ZAPOSŁJAVANJE	7
3.2.2.	UVOĐENJE U POSAO	9
3.2.3.	OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIKA	10
3.3.	MEDIJACIJA U ODNOSU ORGANIZACIJE I ZAPOSLENIKA	12
3.3.1.	MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA	12
3.3.2.	PRAĆENJE I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA	13
4.	O BOLNICI ROVINJ	15
4.1.	OPĆI AKTI BOLNICE ROVINJ	17
5.	ORGANIZACIJA RADA BOLNICE ROVINJ	19
5.1.	SLUŽBA ZA GOSPODARSTVENE, PRAVNE I OPĆE POSLOVE	20
5.2.	ODJEL ZA PRAVNE I OPĆE POSLOVE U BOLNICI ROVINJ	22
6.	PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U BOLNICI ROVINJ	24
7.	MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U BOLNICI ROVINJ	27
8.	ZAKLJUČAK	28
	LITERATURA	29
	POPIS SLIKA	30
	POPIS TABLICA	30

1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od aktivnosti menadžmenta odjela za upravljanje ljudskim resursima koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje optimalnog broja zaposlenika u organizaciji. S vremenom je postalo jasno da nijedna organizacija ne može uspješno poslovati bez kvalitetne strukture zaposlenika. U velikim organizacijama pitanjima oko brige za postojeće i buduće zaposlenike bave se odjeli za upravljanje ljudskim resursima dok se u manjim organizacijama teže može formirati poseban odjel koji će se baviti s tim aktivnostima pa nerijetko to obavljaju menadžeri na drugim pozicijama.

Nekad je postojala isključivo kadrovska služba, međutim danas je jasno da je upravljanje ljudskim resursima puno složeniji i zahtjevniji zadatak od početne kadrovske službe.

U drugom poglavlju bit će definiran pojam upravljanja ljudskim resursima i bit će istaknute razlike između nekadašnje kadrovske službe i današnjeg odjela za upravljanje ljudskim resursima.

U trećem poglavlju objašnjene su funkcije menadžmenta ljudskih resursa, njihov odnos sa organizacijom, zaposlenici i aktivnosti medijacije koje menadžment obavlja između organizacije i zaposlenika.

U četvrtom poglavlju predstavljena je Bolnica za ortopediju i rehabilitaciju „Martin Horvat“ Rovinj - Rovigno, njena povijest i sadašnjost.

U petom poglavlju objašnjena je organizacijska struktura Bolnice Rovinj te posebno organizaciju Odjela za opće i pravne poslove gdje se obavljaju poslovi vezani za upravljanje ljudskim resursima.

U šestom i sedmom poglavlju objasnila sam specifičan proces regrutacije i selekcije zaposlenika u javnoj ustanovi te načini motiviranja zaposlenika u Bolnici Rovinj.

Na kraju u zaključku sam još jednom potvrdila da su ljudski resursi najjača karika u svakoj organizaciji.

2. DEFINICIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

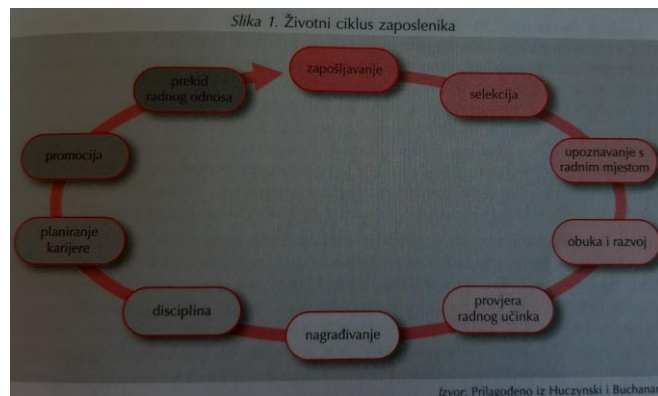
Najprije je potrebno definirati pojam upravljanja ljudskim resursima. Prema općoj definiciji upravljanje ljudskim resursima je skup aktivnosti menadžmenta. Te iste aktivnosti su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova u organizaciji.

Poznato je da do nedavno specijalizirani odjeli za upravljanje ljudskim resursima nisu postojali. Umjesto njih postojale su kadrovske službe u kojima su se odvijali procesi zapošljavanja kadrova. Ti procesi nisu bili opsežni, posao kadrovske službe se uglavnom sastajao od raspisivanja natječaja i izrade ugovora o radu, prijave i odjave radnika i ostalih aktivnosti kao što su na primjer vođenje evidencije korištenja godišnjeg odmora.

Danas je jasno da su ljudski resursi najvažniji resurs u svakoj organizaciji, sukladno tome danas svaka ozbiljnija organizacija ima i odjel za upravljanje ljudskim resursima. Ti se odjeli se bave kompletnim životnim ciklusom svakog zaposlenika. Životni ciklus zaposlenika u organizaciji podrazumijeva proces od zapošljavanja do otpuštanja radnika.

Slika u nastavku prikazuje životni ciklus zaposlenika, odnosno sve faze kroz koje prolazi svaki zaposlenik u svakoj organizaciji na svakom radnom mjestu. (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015., str. 15.).

Slika 1 Životni ciklus zaposlenika



Izvor: Obradović, Samardžija, Jandrić, Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb, 2015., str. 15.

3. FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

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.

(Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015., str. 21.)

Prva se grupa odnosi na sastavljanje plana potrebnih zaposlenika sukladno ciljevima organizacije. Kako bi mogli što preciznije odrediti koji profil zaposlenika najviše odgovara našim potrebama trebamo znati koje su osobine zaposlenika bitne za određeno radno mjesto.

Kako bi ove aktivnosti bile uspješne neophodna je suradnja sa ostalim dijelovima organizacije.

Druga grupa se odnosi na regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija kandidata, obuka i razvoj zaposlenika, uvođenje u posao i definiranje pravila ponašanja zaposlenika te briga o zdravlju zaposlenika (zaštita na radu).

Treća grupa se odnosi na osiguranje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika, praćenje radne uspješnosti i motivacija zaposlenika.

Da bi bio uspješan, menadžer odjela ljudskih resursa mora imati određene karakteristike. Potrebna je izražena vještina vođenja, obzirom da mora voditi i motivirati zaposlenike tog odjela. Posjedovanje vještina međuljudskih odnosa, obzirom da je njegov rad baziran najviše na radu s ljudima. Važno je da bude timski igrač, da bude inovativan, da se snalazi u administraciji i da bude objektivan obzirom da se od njega očekuje da donosi važne odluke.

Danas odjeli za upravljanje ljudskim resursima imaju puno više funkcija i veću ulogu nego što su imale kadrovske službe.

3.1. ODNOS MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA I ORGANIZACIJE

Već je istaknuto da se funkcija ove prve grupe odnosi na suradnju s drugim dijelovima organizacije kako bi planiranje budućih zaposlenika bilo što uspješnije. Slijedi detaljna analiza aktivnosti ove grupe.

3.1.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Ova je možda najbitnija aktivnost odjela za upravljanje ljudskim resursima. Dobro planiranje potrebnog broja zaposlenika pomoći će organizaciji da brže i kvalitetnije dođe do postavljenih ciljeva. Kako bi kvalitetno ispunili ovu aktivnost potrebna nam je detaljna analiza radnog mjesta te moramo utvrditi traženo znanje, vještine i sposobnosti budućeg zaposlenika.

Podatke za analizu radnog mjesta možemo prikupiti raznim metodama od kojih najčešće su:

- strukturirani upitnici,
- studija radnih performansi,
- opservacije i
- intervju.

(S. Marušić, 2006., str. 129.-132.)

Strukturirani upitnici se najčešće koriste u praksi radi njihove ekonomičnosti i dobivanja rezultata u relativno kratkom roku. Sastavljeni su od pitanja i višestrukih odgovora ili sa ponuđenom opcijom upisa odgovora.

Slika 2 Primjer upitnika analize radnih mjesta u banci

Tablica 5.3. DIO ANKETNOG UPITNIKA U ANALIZI RADNOGA MJESTA U BANI

Za svaku izjavu
 - ako zadaća nije dio Vašeg posla označite X u prvi kvadratić
 - ako zadaća jest dio vašeg posla označite

PROVEDENO VRIJEME	RELATIVNO ZNAČENJE
1. = veoma malo	A = nevažno
2. = malo	B = malo važno
3. = prilično	C = važno
4. = mnogo	D = veoma važno
5. = veoma mnogo	E = presudno

A. PLANIRANJE

- Razvija aktivnosti poslovnog planiranja
- Rukovodi aktivnosti poslovnog planiranja
- Priprema godišnji plan i ciljeve za rad grupe
- Odobrava godišnji plan grupe
- Predlaže dugoročne strateške ciljeve
- Odobrava dugoročne strateškijske ciljeve
- Razvija specifične strateškijske i planove akcije za rad grupe
- Odobrava strateškijske i planove akcije grupe
- Pregledava, odobrava i prati poslovne planove
- Priprema planove dobiti i usklađivanja
- Odobrava profitne planove dobiti i usklađivanja
- Priprema operativni proračun
- Odobrava operativni proračun
- Odobrava zahtjeve za izvanproračunska sredstva
- Razvija plan za poboljšanje učinkovitosti administracije
- Odobrava plan za poboljšanja učinkovitosti administracije
- Integrira planove drugih organizacijskih jedinica
- Koordinira druge jedinice radi održavanja postavljenih rokova
- Predlaže nove programe, usluge, proizvode i istraživanja
- Odobrava nove programe, usluge, proizvode i istraživanja
- Utvrđuje utjecaj vanjskih uvjeta na radnu jedinicu
- Koordinira više jedinica na planiranju i programiranju
- Prati rad na specifičnim projektima
- Predlaže reviziju organizacije
- Odobrava promjene u organizaciji
- Revidira i odobrava projekte izvan direktnog opsega jedinice
- Ostalo:

Nije dio posla	Provedeno vrijeme	Relativan značaj

Izvolite navesti zadaće i označite X u odgovarajući kvadratić

-
-
-

Izvor: S. Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, 2006., str. 130.

Kod studije radnih performansi proučava se svaki pojedini posao, na taj način imat ćemo detaljnu analizu posla koja nam daje uvid u sadržaj posla, mogućnosti proširenja i ukidanja posla.

Opservacija radnika se radi u više navrata kako bi imali kompletnu i što točniju sliku posla. Opservacija se radi na način da ne ometamo radnika u obavljanju posla te informacije bilježimo u vidu bilješka.

Ponekad je potrebno prikupljati informacije u direktnom kontaktu s radnikom, u tome će nam pomoći intervju sa zaposlenikom i njegovim nadređenim. Ova metoda će nam otkriti informacije koje kod opservacije nisu dostupne ali isto tako postoji velika mogućnost da povratno dobijemo nevjerodostojne informacije i to najčešće radi neznanja.

3.2. ODNOS MENADŽMENTA I ZAPOSLENIKA

Ova je najopširnija grupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Provođenjem aktivnosti koje pripadaju toj grupi možemo doći do potrebnih zaposlenika te možemo educirati postojeće zaposlenike kako bi bili još učinkovitiji i stekli potrebne vještine kako bi mogli napredovati u organizaciji.

3.2.1. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA POTENCIJALNIH KANDIDATA ZA ZAPOSŁJAVANJE

Regrutiranje kandidata je proces kojim ćemo privući što više kandidata sa potrebnim vještinama za određeno radno mjesto. Izvori regrutiranja kandidata mogu biti:

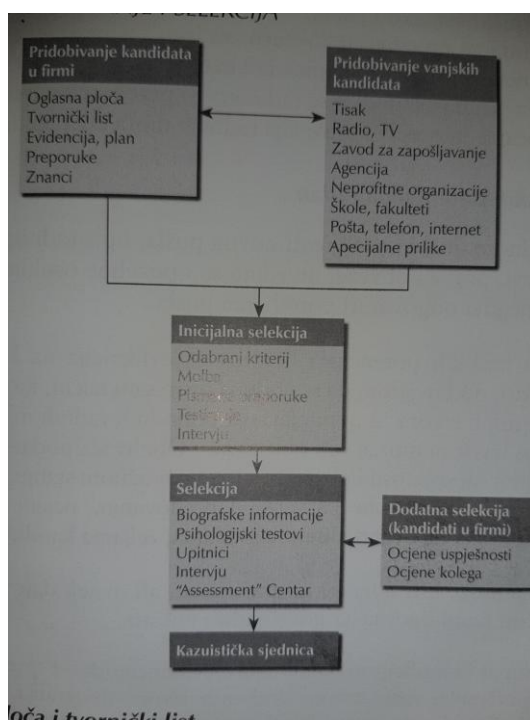
- interni i/ili
- eksterni.

Interni izvori su kandidati koji su već zaposlenici organizacije te žele napredovati ili promijeniti sektor. Prednost ovih kandidata je da su ti zaposlenici već upoznati sa politikama i ciljevima organizacije te će se lakše i brže prilagoditi novoj radnoj sredini, dok vanjski izvori pružaju veći izbor te treba uzeti u obzir da su vanjski kandidati često nositelji inovativnih ideja.

Nakon regrutiranja potencijalnih kandidata slijedi selekcija. Kod prve selekcije u pravilu se pregledavaju sve pristigle molbe te se uzimaju u obzir isključivo one koje u potpunosti ispunjavaju uvjete natječaja. Nakon ove prve selekcije slijedi testiranje i osobni intervju. Ove aktivnosti će nam pomoći da odaberemo najboljeg kandidata za određeno radno mjesto. Mnoge organizacije, osim testiranja potrebnih znanja i vještina, prakticiraju i psihološko testiranje koje kao rezultat daje vjerodostojan psihološki profil kandidata. Ova zadnja aktivnost se preporuča pogotovo za rukovodeća radna mjesta.

Kod internih kandidata mogu se uzeti u obzir i ocjene uspješnosti na dosadašnjem radnom mjestu kao i ocjene kolega koji su imali priliku raditi sa kandidatom kao i njegovog rukovoditelja.

Slika 3 Regrutiranje i selekcija



Izvor: S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2006., str. 155.

3.2.2. UVOĐENJE U POSAO

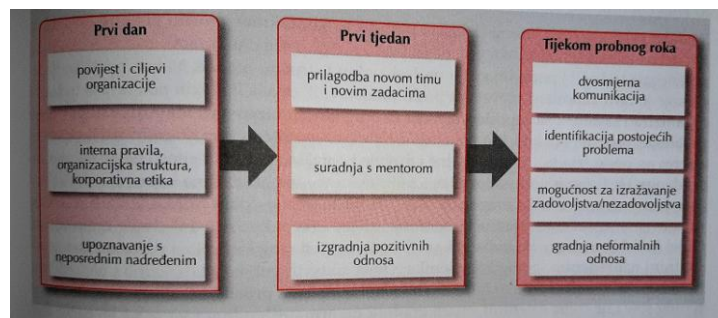
Uvođenje u posao je bitan proces koji pomaže novom zaposleniku da se što brže prilagodi novoj sredini. Za početak treba ga upoznati sa politikama i ciljevima organizacije, treba ga upoznati sa poslovima koji ga očekuju te sa kolegama s kojima će ubuduće raditi. Cilj uvođenja u posao je imati u što kraćem roku spremnog zaposlenika koji je dobro prihvaćen u organizaciji i koji će svojim vještinama brzo pridonijeti ostvarenju ciljeva organizacije.

Novog zaposlenika treba postepeno uvoditi u posao.

Proces uvođenja u posao može se podijeliti u tri faze:

- prvi dan će se novi zaposlenik upoznati sa povijesću organizacije, njenim ciljevima i pravilima koja vrijede u organizaciji,
- prvi tjedan zaposlenik će se postepeno prilagoditi novom timu i novom radnom mjestu, u ovoj fazi sve se češće koristi interni zaposlenik u funkciji mentora koji će pomoći u izgradnji pozitivnih odnosa i
- tijekom probnog roka kad novi zaposlenik ima već jasniju sliku organizacije, suočava se sa problemima na radnom mjestu te je svjestan stupnja zadovoljstva na novom radnom mjestu.

Slika 4 Faze uvođenja u posao



Izvor: V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb, 2015., str. 125.

3.2.3. OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIKA

Bitna aktivnost koja je u ingerenciji odjela za upravljanje ljudskim resursima je obrazovanje i obuka zaposlenika. Ova aktivnost je bitna kako za poslodavca tako i za zaposlenika koji povećanjem znanja i vještina dobiva na vrijednosti u organizaciji.

Najprije ćemo definirati pojmove obrazovanje i obuka. Dakle: „obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe te se može smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina“. (Zakon o strukovnom obrazovanju, NN 30/09). Dok se obuka može definirati kao: „priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti, pri čemu je obuka planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnost“. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 721).

Obično model profesionalnog razvoja je podijeljen u pet etapa. Prva etapa označava prelazak iz dječjeg svijeta punog igrara i bezbrižnosti do prvih zrelijih razmišljanja koja prate prvi ozbiljniji izbor a to je izbor usmjerenja srednje škole. Druga etapa karakterizira prelazak iz škole u rad. Prvo radno iskustvo je u ovoj fazi najznačajniji događaj. Slijedi treća etapa, u ovoj fazi zaposlenik već zna što želi i kako to postići. U ovoj etapi su najčešće promjene posla u cilju pronalaska sigurnog mjesta u svijetu rada. Četvrtu etapu je karakterizira želja da se zadrži postignuto mjesto u svijetu rada. Peta i zadnja etapa, je faza gdje će zaposlenik usporiti radni ritam, najčešće u toj fazi ljudi odlaze u mirovinu te radikalno promjene dnevni ritam.

Slika 5 Model profesionalnog razvoja

Tablica 6.1. TEORIJSKI MODEL PROFESIONALNOG RAZVOJA

ETAPA	POD-ETAPA	KRONOLOŠKA DOB	ODLUKE
I PRIPREMA	Maštanje	do 10	-
	Interes	11-12	-
	Prvi izbor	13-14	Izbor usmjerenja srednje škole
II PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA	Definitivan izbor	15-16	Izbor profila
	Prijelaz	17-18	Zaposlenost ili studij, izbor studija
	Snalaženje	19-21	Izbor tipa posla, odstupanje od studija ili nastavak
	Uvođenje	22-24	Promjene posla u poduzeću ili izvan, ili dopuna obrazovanja, sudjelovanje u dobiti
III ŽIVOTNI MODEL	Traženje	25-30	Eventualne promjene posla i obrazovanje, napredovanje, rukovođenje
	Stabilizacija	31-42	Oblici sudjelovanja u poduzeću, obrazovanje, rukovođenje, društvene i političke funkcije
IV ODRŽAVANJE	Održavanje	43-56	-
V POPUŠTANJE	Usporavanje	57-62	Hobi, društveno angažiranje, posao, obitelj
	Mirovina	63	Potpun prekid ili ograničeni angažman, hobi, obitelj

Izvor: S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2006., str. 215.

Obuka zaposlenika je bitna stavka svake organizacije jer kad zaposlenik stekne nova znanja i vještine pridonosi tome da organizacija postaje konkurentnija na tržištu. Organizacija koja ulaže u obuku i obrazovanje svojih zaposlenika je organizacija koja ne miruje i koja konstantno ulaže u unapređenje rada.

Obuka zaposlenika može se provoditi na poslu ili izvan posla. Za optimalnu provedbu obuke bitno je sastaviti plan obuke, temeljen na ciljevima organizacije, te nakon završetka obuke provesti analizu kako bi mogli utvrditi korist obrazovanja za zaposlenika i za organizaciju.

3.3. MEDIJACIJA U ODNOSU ORGANIZACIJE I ZAPOSLENIKA

U ovoj grupi aktivnosti su usmjerene u formiranje kvalitetnog odnosa između organizacije i zaposlenika. Najbitnije aktivnosti u ovoj grupi svakako su pronalaženje najboljih načina kako motivirati zaposlenika, praćenje njegove radne uspješnosti te praćenje razvoja zaposlenika kod premještanja ili promjene organizacije.

3.3.1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

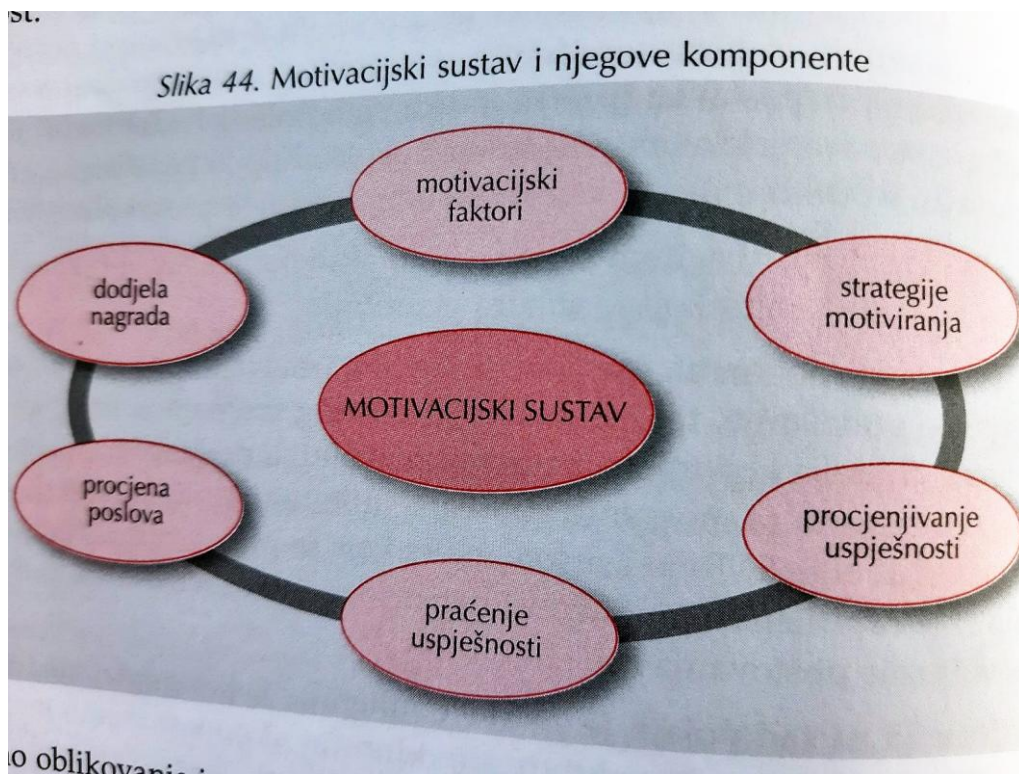
Motivacija zaposlenika je bitna stavka u svakoj organizaciji. Nije tajna da je zadovoljan radnik ujedno i dobar radnik a dobar radnik aktivno pridonosi ostvarenju ciljeva u organizaciji. Istraživanja pokazuju da postoji čvrsta veza između motivacije i izvršenja zadataka. Kad izostane motivacija, kad radnik nije zadovoljan, dolazi do smanjenja radnog učinka, do apsentizma i fluktuacije.

Različiti radnici iziskuju različit pristup motivaciji. Tako, na primjer mlađi radnik koji je tek nedavno kročio u poslovni svijet preferira dinamičan i raznolik posao, ima većih ambicija i želje za daljnjom obukom, dok zaposlenik koji radi preko deset godina želi sigurnost i sukladno tome teži prema rutinskom poslu bez naglih promjena. Zajednička im 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.

Važan zadatak odjela za upravljanje ljudskim resursima je prepoznavanje faktora motivacije kod svakog zaposlenika te kreiranje i primjena odgovarajućeg motivacijskog sustava. Dobar motivacijski sustav uključuje različite strategije motiviranja te osigurava potpuno angažiranje u radu svih zaposlenika. Kvalitetnim motivacijskim sustavom možemo privući i zadržati zaposlenike, na taj način možemo izbjeći fluktuacije koje za svaku

organizaciju predstavljaju dodatni finansijski teret. Motivacijskim sustavom osigurava se kvalitetno izvršavanje zadataka te potiče se na inovativnost u poslu.

Slika 6 Motivacijski sustav i njegove komponente



Izvor: V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb, 2015., str. 172.

Motivacijom se osim što povećava zadovoljstvo zaposlenika, povećava se i njegovo samopouzdanje te sukladno tome i njegove uspješnosti u radu.

3.3.2. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Praćenjem i ocjenjivanjem uspješnosti zaposlenika u radu, odjel za upravljanje ljudskim resursima može uskladiti rezultat i angažman zaposlenih sa ciljevima organizacije.

Praćenjem uspješnosti zaposlenika dolazimo do podataka koje karakteristike zaposlenik ima te da li su iste usklađene s karakteristikama radnog mjesta. Na taj način lakše ćemo uočiti koje su prednosti i nedostaci svakog zaposlenika te ćemo moći ciljano intervenirati kako bi mogli optimalno rasporediti ljude i na taj način poboljšati radnu učinkovitost.

Ocjenjivanjem radne uspješnosti možemo poboljšati učinak radnika, možemo lakše uvidjeti koji radnik zaslužuje promaknuće, suprotno tome lakše ćemo odlučiti koga otpustiti. Za ocjenjivanje radne uspješnosti obično se koriste upitnici, metode rangiranja, usporedbe u parovima, ocjenjivanje kolega i rukovoditelja. Svaka od ovih metoda daje nam pouzdan odgovor kako poboljšati radnu sposobnost radnika.

4. O BOLNICI ROVINJ

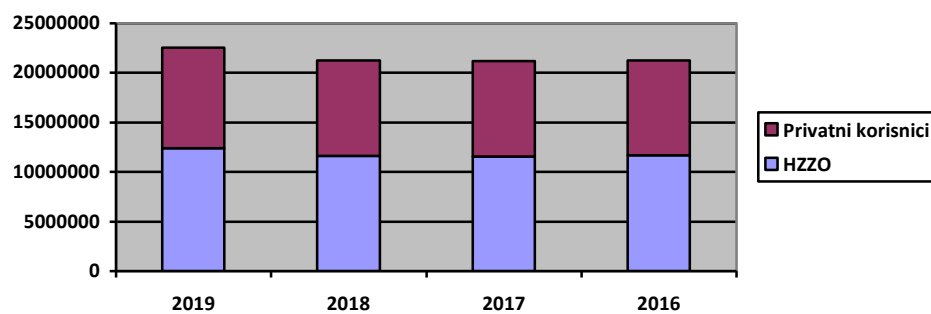
Bolnica za ortopediju i rehabilitaciju „Martin Horvat“ smještena je na zapadnoj obali Istre, u gradu Rovinju. Spada među starije ortopedsko rehabilitacijske ustanove, a izgrađena je još 1888. godine. Posjeduje posebno priređenu plažu koju mogu koristiti sve invalidne osobe, neovisno o težini invaliditeta, više sportskih terena kao i natkriveni bazen sa toplom morskom vodom a sve priređeno za invalidne osobe.

Bolnica „Martin Horvat“ datira još iz doba Austro – Ugarske. Tada se koristila kao morsko lječilište za djecu s koštanim problemima. S vremenom je bilo sve više pacijenata iz različitih krajeva Europe, pogotovo iz Austrije, te možemo onda zaključiti da je Bolnica „Martin Horvat“ otvorila vrata zdravstvenom turizmu u našoj regiji.

Krajem 19. stoljeća djelatnost Bolnice proširuje se na ortopediju, a tada se već obavljaju i prve ortopedske operacije. Ovo razdoblje označava „zlatno doba“ bolnice koja bilježi više od 500 pacijenata.). Nakon Prvog svjetskog rata ortopedija postaje ključna djelatnost Bolnice. Slijedile su razne promjene u poslovanju bolnice, najznačajnija je bila ukidanje djelatnosti kirurgije što je rezultiralo drastičnim smanjenjem kapaciteta i dovelo u pitanje opstanak ustanove. Bolnica je nakon toga godinama poslovala s gubitkom i doživjela pravu propast. Međutim, i u najcrnjim danima austrijski pacijenti su ostali vjerni Bolnici, što je značilo njen opstanak. Danas Bolnica posluje stabilno, svake godine iznova pokazuje pozitivne trendove u odnosu na protekle godine. (preuzeto sa www.bolnica-rovinj.hr)

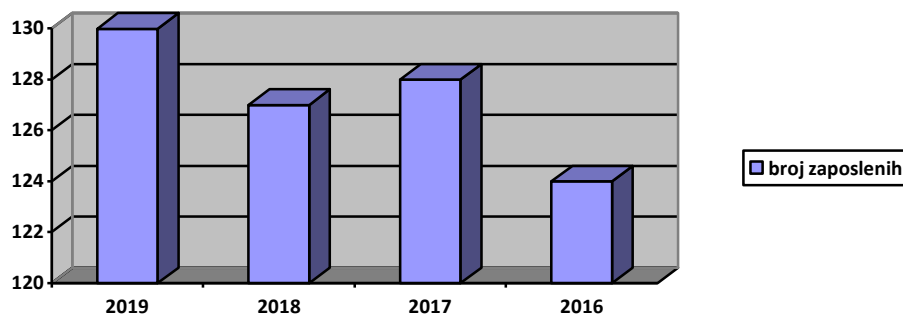
Prihodi Bolnice Rovinj se sastoje od prihoda Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje i prihoda sa privatnog tržišta. Prema podacima iz 2019. godine, vidljivo je da su prihodi Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u porastu te da čine oko 51% ukupnih prihoda Bolnice, isto tako vidljivo je da su prihodi sa privatnog tržišta stabilni uz blago povećanje.

Tablica 1: Usporedba prihoda Bolnice Rovinj (2016-2019)



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Tablica 2: Usporedba broj zaposlenih u Bolnici Rovinj (2016-2019)



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

Isto tako vidljivo je povećanje u broju zaposlenih što ukazuje na pozitivan trend poslovanja Bolnice Rovinj.

Može se reći da su teška vremena uspješno premošćena jer Bolnica Rovinj danas radi punim kapacitetima, ima stabilno pozitivno poslovanje i značajne razvojne projekte.

Slika 7 Bolnica Rovinj



Izvor: www.bolnica-rovinj.hr

4.1. OPĆI AKTI BOLNICE ROVINJ

Opći akti Bolnice Rovinj uz Statut su pravilnici, poslovници i drugi akti kojima se na opći način uređuju pojedina područja djelatnosti Bolnice Rovinj.

Upravno vijeće na prijedlog ravnatelja donosi Statut i ostale opće akte, od kojih su najbitniji Pravilnik o radu, Pravilnik o plaćama, naknadama plaća i ostalim materijalnim pravima radnika, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o radnom vremenu i ostale.

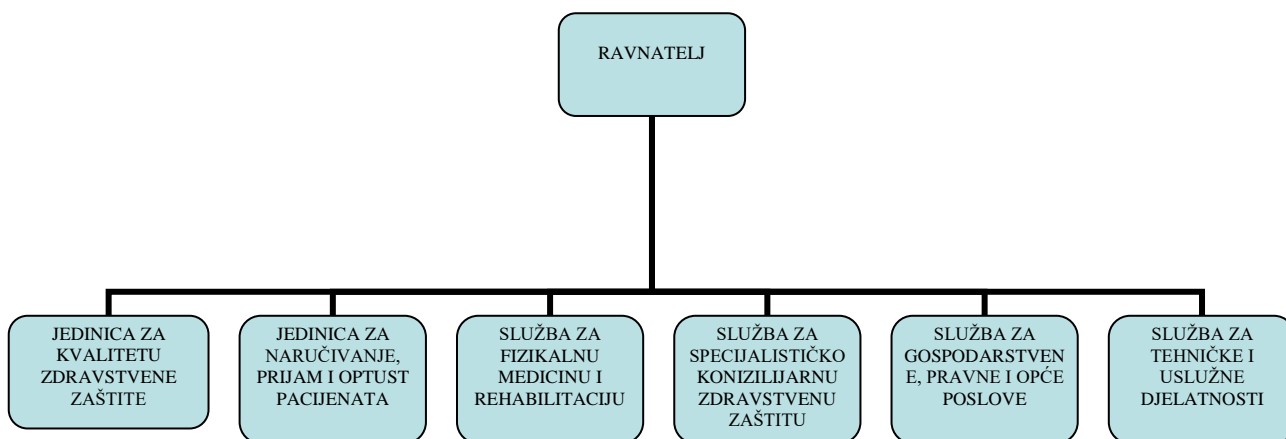
Pravilnikom o radu uređuju se prava i obveze radnika zaposlenih u Bolnici Rovinj, plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije kao i druga pitanja važna za radnike ako ista nisu riješena kolektivnim

ugovorom. Odredbe Pravilnika o radu se primjenjuju na sve radnike koji su sklopili ugovor o radu na neodređeno ili određeno vrijeme, s punim ili nepunim radnim vremenom, koji obavljaju rad u Bolnici Rovinj ili na drugom mjestu koje odredi Poslodavac. Prije stupanja na rad radniku se mora omogućiti da se upozna s odredbama Pravilnika o radu, s organizacijom rada i pravilima iz zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Svaki radnik obavezan je ugovorom preuzete poslove radnog mjesta za koje je sklopio ugovor o radu obavljati osobnim radom, savjesno i stručno, dužan je usavršavati svoje znanje i vještine, štiti poslove i interese Bolnice Rovinj i pridržavati se strukovnih i stegovnih pravila koje proizlaze iz organizacije rada dok je Poslodavac obavezan radniku isplatiti plaću za obavljeni rad i omogućiti mu ostvarivanje drugih prava.

5. ORGANIZACIJA RADA BOLNICE ROVINJ

Bolnicu Rovinj predstavlja i zastupa ravnatelj. Ravnatelja Bolnice Rovinj bira, imenuje i razrješuje Upravno vijeće. Ravnatelj ima sva ovlaštenja u pravnom prometu u okviru djelatnosti upisane u sudski registar. Ovlašten je u ime i za račun Bolnice Rovinj samostalno sklapati ugovore u pravnom prometu, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa Bolnicu Rovinj i odgovoran je za stručni rad i zakonitost rada Bolnice Rovinj. Ravnatelj ima zamjenika, pomoćnika za kvalitetu i pomoćnika za sestrinstvo. Ravnatelj 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 izdaje radnicima Bolnice Rovinj naloge za izvršenje određenih zadataka i poslova.

Slika 8 Organizacijska struktura Bolnice Rovinj



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

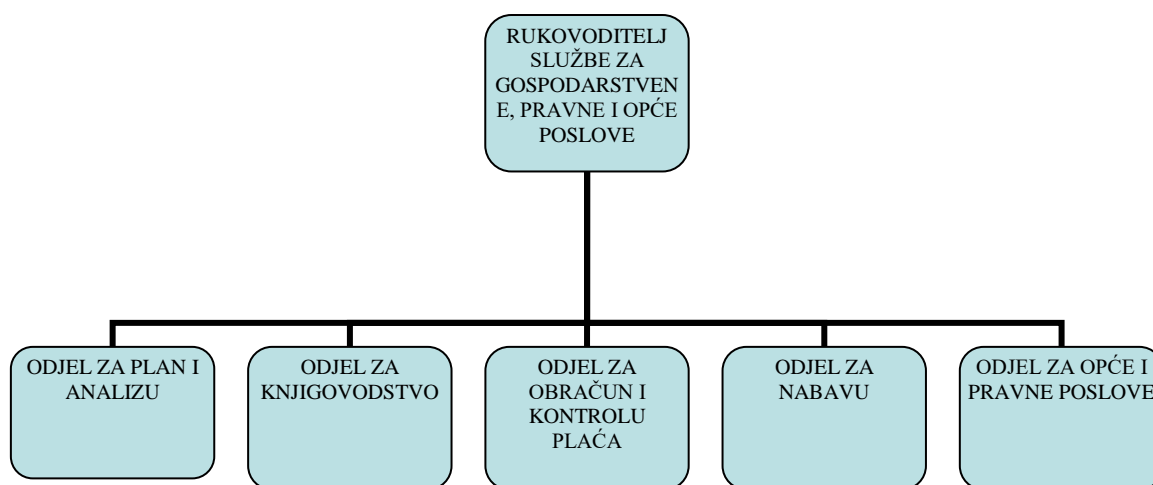
5.1. SLUŽBA ZA GOSPODARSTVENE, PRAVNE I OPĆE POSLOVE

U ovoj službi financijski i kvantitativno se planiraju i sa upravom unaprijed dogovaraju svi poslovi vezani za rad Bolnice Rovinj, a nakon nastanka i realizacije poslova, knjiže i evidentiraju knjigovodstveno i financijski. U toj službi obavljaju se i poslovi knjiženja svih nastalih poslovnih događaja u Bolnici Rovinj, poslovi likvidnosti Bolnice Rovinj, odnosno prate se svi financijski tokovi u Bolnici Rovinj, dnevni prometi – priljev sredstava i odljev sredstava (izvodi banke), stanje sredstava na žiro računu, plaćanje obveza, fakturiranje svih izvršenih zdravstvenih usluga polikliničkih i stacionarnih, poslovi salda – konti kupaca, te knjiženje svih tih događaja, poslovi salda – konti dobavljača, kontrola, evidencija i plaćanje ulaznih računa, obračun plaća, bolovanja, obustava po kreditima i drugo.

Poslova vezanih za zaposlenike, blagajničko poslovanje, knjiženje i usklađenje u materijalnom knjigovodstvu, skladišne evidencije, knjižne materijalne i nematerijalne financijske imovine, analiza za Bolnicu Rovinj, te po svim njenim organizacijskim cjelinama. Obavljaju se i poslovi nabave. Služba za gospodarstvene, pravne i opće poslove obavlja i pravne, opće, administrativno – tehničke i kadrovske poslove.

U službi se obavljaju i svi pravni poslovi na razini Bolnice Rovinj te se vodi sva zakonskim i aktima ustanove propisana dokumentacija. Službom vodi rukovoditelj službe. U službi se ustrojavaju Odjel za plan i analizu, Odjel za knjigovodstvo, Odjel za obračun plaće, Odjel za nabavu te Odjel za pravne i opće poslove.

Slika 9 Organizacijska struktura službe



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

5.2. ODJEL ZA PRAVNE I OPĆE POSLOVE U BOLNICI ROVINJ

U okviru odjela za pravne i opće poslove u Bolnici Rovinj obavlja se zastupanje Bolnice Rovinj, izrada općih akata i ugovora od interesa za Bolnicu Rovinj, izrada nacrtu odluka i rješenja iz područja radnih odnosa te poslovi iz pravne domene vezani uz provođenje postupaka javne nabave te opći administrativno-tehnički poslovi. Odjel za pravne i opće poslove Bolnice Rovinj zadužen je za poslove vezane uz zapošljavanje djelatnika te pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika iz radnih odnosa, vođenje propisane evidencije rada i planiranje kadrova, obavlja sve korake vezane uz zapošljavanje radnika te poslove na ostvarivanju prava radnika iz zdravstvenog i mirovinskog osiguranja.

U sektoru za upravljanje ljudskim resursima obavljaju se poslovi u vezi s utvrđivanjem prava, obveza i odgovornosti zaposlenih. Najvažnije aktivnosti u sektoru za upravljanje ljudskim resursima u Bolnici Rovinj su privlačenje kvalitetne radne snage, razvijanje istih tako da se njihovi potencijali maksimalno iskoriste te održavanje i zadržavanje kvalitetne radne snage.

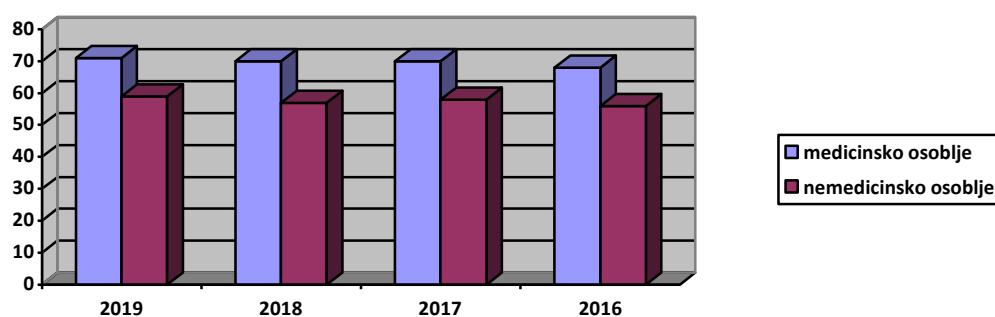
Posao sektora za upravljanje ljudskim resursima sastoji se od:

- analize radnih mjesta i planiranja ljudskih resursa,
- ishodište odobrenja za novo zapošljavanje (Upravno vijeće i Ministarstvo zdravlja),
- izrada i objava natječaja te provedbe selekcije novih zaposlenika,
- zaključavanje ugovora o radu,
- uvođenje u posao i motiviranje zaposlenika,
- ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika i
- promoviranje ili otpuštanje.

U Bolnici Rovinj sektor upravljanja ljudskim resursima organiziran je kao kadrovska služba. Sektor se sastoji od Voditelja sektora i referenta za upravljanje ljudskim resursima. Voditelj obavlja stručne poslove analize radnih mjesta i planiranja ljudskih resursa dok

referent obavlja ostale tekuće poslove. Bolnica Rovinj nalazi se u fazi velikih investicija te trenutno zapošljava 130 radnika. Kako se pozitivan trend rasta već duže vrijeme nastavlja te kako je potreba za kvalitetnim kadrom sve veća smatram da Bolnica Rovinj bi trebala više resursa usmjeriti u sektor za upravljanjem ljudskim resursima te da bi isti trebao izaći iz tijesnih okvira kadrovske službe u kojem se nalazi od početka poslovanja Bolnice Rovinj.

Tablica 3: Usporedba medicinskog i nemedicinskog osoblja u Bolnici Rovinj (2016-2019)



Izvor: rezultat samostalnog istraživanja

6. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U BOLNICI ROVINJ

Planiranje kadrova je strategija za pribavljanje, unapređivanje te očuvanje ljudskih resursa organizacije. Planiranje mora biti u skladu sa ciljevima organizacije, treba imati u vidu koje su trenutne i buduće potrebe organizacije, koje su promjene planirane u organizaciji kako bi mogli lakše identificirati trenutne i buduće potrebe za zaposlenicima te kako bi mogli na najbolji način organizirati obuku postojećim zaposlenicima.

Nakon uvida u potrebe organizacije možemo krenuti u proces regrutiranja potrebnih kadrova. To je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te se fokus stavlja na potencijalne kandidate koji imaju tražene vještine i sposobnosti za upražnjenje poslova.

Selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između prijavljenih kandidata. Kod izbora najboljeg kandidata uzimaju se u obzir potrebne karakteristike koje zadovoljavaju određena radna mjesta.

Odluku o potrebi zapošljavanja radnika donosi ravnatelj na prijedlog voditelja ustrojstvene jedinice, držeći se propisanih kadrovskih normativa kod zapošljavanja zdravstvenih radnika odnosno plana zapošljavanja kod zapošljavanja nezdravstvenih radnika.

Kad se nakon analize ustanovi potreba za zapošljavanjem novog djelatnika u Bolnici Rovinj pokreće se postupak koji uključuje:

- ishodenje odobrenja Upravnog vijeća za novo zapošljavanje,
- ishodenje odobrenja Ministarstva zdravstva za novo zapošljavanje,
- objava natječaja za zapošljavanje (Narodne novine, Hrvatski zavod za zapošljavanje, oglasna ploča Bolnice Rovinj),
- prikupljanje informacije o kandidatima (zamolbe),

- intervju sa kandidatima koji udovoljavaju uvjetima natječaja,
- odluka o izboru kandidata te zaključivanje ugovora o radu, te na kraju
- uvođenje u posao

Plan zapošljavanja se određuje iz budžeta zapošljavanja koji ovisi o rezultatu poslovanja. Bitno je odrediti potreban broj zaposlenika u svakoj jedinici kako bi se ciljevi Bolnice Rovinj mogli ostvariti. Kad se odredi koje su potrebe i financijske mogućnosti Bolnice Rovinj, plan zapošljavanja se predstavlja na sjednici Upravnog vijeća koji ga mora usvojiti kako bi se pokrenuo postupak zapošljavanja.

Nakon ishodovanja suglasnosti Upravnog vijeća plan se upućuje u Ministarstvo zdravstva. Ako isti ga odobri raspisuje se natječaj.

Natječaj mora biti objavljen u Narodnim novinama i na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te na oglasnoj ploči Bolnice Rovinj najmanje osam dana. Po isteku natječaja počinje prvi krug selekcije. Prikupljaju se životopisi svih prijavljenih te na intervju se pozovu oni koji zadovoljavaju postavljenim uvjetima. Formira se komisija koja boduje svakog kandidata. Nakon tog postupka i ovisno o tome kakvi su kandidati, je li se netko posebno isticao te postoji li više od jednog adekvatnog kandidata odlučuje se hoće li biti drugog kruga intervjua.

Kandidat koji je zadovoljio sve uvjete potpisuje ugovor o radu uz probni rok (1 mjesec za srednju stručnu spremu, 2 mjeseca za višu stručnu spremu i 3 mjeseca za visoku stručnu spremu).

Ugovor o radu u ime Bolnice Rovinj zaključuje ravnatelj odnosno osoba koju on ovlasti. Prava i obveze Poslodavca i radnika ostvaruju se od dana kada je radnik počeo raditi. Prije sklapanja ugovora o radu radnika je potrebno upoznati sa odredbama Pravilnika o radu, Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta i ostalih pravilnika.

Ugovor o radu se u pravilu sklapa na neodređeno vrijeme te isti obvezuje stranke dok ga jedna strana ne otkáže. Iznimno radi potrebe sezonskog poslovanja ugovor se može sklopiti na određeno vrijeme i to u slučajevima kada je prestanak radnog odnosa unaprijed utvrđen objektivnim razlozima kao npr:

- određeni rok za izvršenje određenog posla i/ili
- nastup određenog događaja.

Bolnica Rovinj može s istim radnikom sklopiti uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme samo ako za to postoji objektivni razlog te se isti mora navesti u ugovoru. Poslodavac i radnik mogu otkazati ugovor o radu redovnim ili izvanrednim otkazom ugovora o radu.

7. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U BOLNICI ROVINJ

Motivacija zaposlenika u Bolnici Rovinj je ograničena obzirom da je ista određena Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u zdravstvu. Istim se uređuju sva prava i obveze iz rada i po osnovi rada radnika u djelatnosti zdravstva. Ugovorom se određuju i plaće zaposlenika u zdravstvu na način da plaća čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Na osnovnu plaću dodaju se još stimulacija, dodaci za posebne uvjete rada, dodaci i uvećanja plaća. Poslodavac u zdravstvu, odlukom Vlade Republike Hrvatske, dužan je radnicima isplatiti Regres i Božićnicu.

Prema gore navedenom vidimo da poslodavac u zdravstvu ima limitirane opcije kako novčano motivirati radnika, međutim jedna od odluka koju može poslodavac u zdravstvu samostalno donijeti je dodjela dara u naravi. Prema toj odluci Bolnica Rovinj dva puta godišnje, ako likvidnost to dozvoljava, uručuje svim radnicima dar u naravi, inače u obliku bona.

U zadnjih par godina Bolnica Rovinj motivira zaposlenike na način da omogućava svima dodatnu edukaciju i usavršavanje kako bi se isti specijalizirali za određena radna mjesta koja su, uz ostalo, i bolje plaćena. Edukacija zaposlenika se odvija na način da se na kraju godine, odlukom ravnatelja, pozivaju svi zainteresirani zaposlenici da se upišu za edukaciju ili usavršavanje po želji zaposlenika, skladu sa vizijom i ciljevima Bolnice Rovinj. Nakon sakupljanja upita zaposlenika određuje se budžet koji inače iznosi 5% ukupnih prihoda Bolnice Rovinj te se zaposlenici upućuju na edukacije.

Na taj način Bolnica Rovinj osigurava stručnost zaposlenika te ih istovremeno motivira.

8. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su bitan dio svakog kolektiva. Njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Upravljanje ljudskim resursima najčešće se danas naziva disciplinom koja se bavi sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima, od planiranja potreba za njima, njihovim pribavljanjem i optimalnim raspoređivanjem, vođenjem i motiviranjem, do njihove zaštite i unaprijeđenja.

Ljudi koji rade u poduzeću nalaze se između utjecaja vanjskog okruženja i unutrašnjih ciljeva i zahtjeva poduzeća. Upravo je zadatak menadžmenta ljudskih resursa da svojom aktivnošću postigne da se na najbolji mogući način iskoriste snage i resursi kojima poduzeće raspolaže za ostvarenje svojih ciljeva.

Danas se sve više zastupa teza da organizaciju rada u poduzeću treba prilagoditi ljudima kojima poduzeće raspolaže, odnosno njihovim karakteristikama, a ne obrnuto.

Ljude treba uključivati u sve faze od planiranja, odlučivanja, izvršenja i kontrole, time bi se postigla veća motiviranost, inicijativa i kreativnost te bi se ukupno povećala produktivnost i rezultati.

Tema završnog rada bila je upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju „Martin Horvat“ Rovinj. Obradom ove teme dolazi do izražaja da su zaposlenici ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća te da Bolnica Rovinj kvalitetno i fokusirano ulaže energiju u privlačenje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika.

LITERATURA

1. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999.), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb.
3. Marušić S., (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb.
4. Glavaš D., Keller M., Rukavina M., Savjeti za upravljanje ljudskim potencijalima, 2011., (www.hzz.hr, 15.03.2020.)
5. <https://kadrovi.hr/2019/01/07/upravljanje-ucinkom-u-ljudskim-resursima/> (posjećeno travanj 2020.)
6. www.bolnica-rovinj.hr (posjećeno travanj 2020.)

POPIS SLIKA

SLIKA 1 ŽIVOTNI CIKLUS ZAPOSLENIKA.....	3
SLIKA 2 PRIMJER UPITNIKA ANALIZE RADNIH MJESTA U BANCIMA	6
SLIKA 3 REGRUTIRANJE I SELEKCIJA.....	8
SLIKA 4 FAZE UVOĐENJA U POSAO.....	9
SLIKA 5 MODEL PROFESIONALNOG RAZVOJA	11
SLIKA 6 MOTIVACIJSKI SUSTAV I NJEGOVE KOMPONENTE	13
SLIKA 7 BOLNICA ROVINJ	17
SLIKA 8 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BOLNICE ROVINJ	19
SLIKA 9 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SLUŽBE	21

POPIS TABLICA

TABLICA 1: USPOREDBA PRIHODA BOLNICE ROVINJ (2016-2019)	16
TABLICA 2: USPOREDBA BROJ ZAPOSLENIH U BOLNICI ROVINJ (2016-2019)	16
TABLICA 3: USPOREDBA MEDICINSKOG I NEMEDICINSKOG OSOBLJA U BOLNICI ROVINJ (2016-2019)	23