

prof. dr. sc.
**Mato
Bartoluci**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM
LJUDSKIH RESURSA U
ZDRAVSTVENOM TURIZMU**

univ. spec. oec.
**Draženka
Birkić**

**HUMAN FACTOR QUALITY
MANAGEMENT IN HEALTH
TOURISM**

SAŽETAK: Tema ovog rada je upravljanje kvalitetom ljudskog faktora u postizanju kvalitete proizvoda i usluga u zdravstvenom turizmu.

Zdravstvenim turizmom u Republici Hrvatskoj bave se pretežno lječilišta i specijalne bolnice. Ukupno je u Republici Hrvatskoj registrirano 6 618 kreveta i oko 4 500 zaposlenika, s tim da 50% zaposlenika ima srednju stručnu spremu, a visoku stručnu spremu tek 10% zaposlenika. Zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj danas sudjeluje s 1% u ukupnom turističkom prometu Republike Hrvatske, što je mali udio, ali su ukupni ekomomski i društveni učinci puno veći.

Postojeća struktura kadrova koji rade u zdravstvenom turizmu nije zadovoljavajuća, s obzirom na sadašnje i buduće potrebe, za sve zahtjevnijeg i sofisticiranijeg potrošača-gosta. Zdravstveno-turistički centri kojima je stalo do postizanja visoke kvalitete moraju skrbiti i ulagati u edukaciju svojih stručnjaka, što je u neposrednoj vezi s upravljanjem kvalitetom. Edukacija i motivacija zaposlenika mora se provoditi kroz čitav radni vijek zaposlenika. U radu se objašnjava kako to postići kroz normu ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom. Zbog tog segmenta edukacije, ako se ne ispune zahtjevi ISO 9001

ABSTRACT: The topic of this paper was human factor quality management for the purpose of achieving the quality of products and services in health tourism.

In Croatia, health tourism is mostly practised in spas and special hospitals. The total of 6,618 beds and approximately 4,500 employees have been registered, in that about 50% of employees have secondary education, whereas only about 10% have higher education. Nowadays health tourism participates with only 1% in the total tourism revenue of the Republic of Croatia which represents a very small share; however, the total economic and social effects are much bigger.

The existing structure of personnel working in health tourism cannot be considered as satisfactory, with respect to the present and future needs, for the increasingly more demanding and sophisticated consumer—guest. Health-tourism centres, which take care of achieving a high quality of their offer, must pay attention to and invest into education of its experts which is closely connected with the quality management. Education and motivation of employees must be conducted throughout the whole working period of employees. This paper aimed at explaining how to achieve this through the

Prof. dr. sc. **Mato Bartoluci**, Ekonomski fakultet, Zagreb **adresa:** Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb **e-mail:** mbartoluci@efzg.hr

Univ. spec. oec. **Draženka Birkić**, Top-Terme d.o.o. **adresa:** Trg bana Jelačića 16, Topusko

Sustava upravljanja kvalitetom, ostaje samo norma na papiru, neće se ostvariti ni visoka kvaliteta proizvoda i usluga niti će se ostvariti pozitivni učinci implementacije Sustava upravljanja kvalitetom. Rezultati u zdravstvenom turizmu ovise primarno o kvaliteti ljudskog faktora, medicinskih ali i ostalih stručnjaka.

Cilj ovog rada je ukazati na potrebu i načine upravljanja kvalitetom ljudskih potencijala u zdravstvenim turističkim centrima, radi postizanja visoke kvalitete usluga i poslovne izvrsnosti zdravstveno-turističkog centra.

KLJUČNE RIJEČI: zdravstveni turizam, Sustav upravljanja kvalitetom, kvaliteta i efikasnost ljudskog faktora

UVOD

Živimo stalno poboljšavajući naše vrijednosti.

(J. M. Juran, M. F. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete*, Mate, Zagreb, 1999)

Ljudski resursi predstavljaju ljudski kapital koji svojim znanjem, vještinama i sposobnošću najviše pridonosi uspješnom ostvarivanju ciljeva organizacije. Da bi se ljudski resursi koristili optimalno, potrebno je njima upravljati i koristiti saznanja za stvaranje dobrih međuljudskih odnosa i njihovo održavanje. U poslovnoj organizaciji ovu zadaću obavlja menadžment ljudskih potencijala, čija je funkcija povezivanje aktivnosti menadžera usmjerenih na osiguranje adekvatne strukture i broja zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa i motivacije potrebnih za ostvarivanje razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.¹ Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati učinkovitu i zadovoljnu radnu snagu. Upravo su dobri međuljudski odnosi od presudne važnosti u djelatnosti kakav je zdravstveni turizam. Turizam je izrazito radno intenzivna djelatnost, što znači

ISO 9001 Quality Management System standard. Due to this education segment, if the requirements of the ISO 9001 Quality Management System are not met, the standard will remain a dead letter and neither the high quality of products and services nor the positive effects of implementing the Quality Management System will be realised. The results in health tourism depend primarily on the quality of medical and other experts.

The aim of this paper was to point to the necessity and the ways of managing the human factor in health-tourism centres for the purpose of achieving the quality of services as well as the business excellence of a health-tourism centre.

KEY WORDS: health tourism Quality Management System, quality and efficiency of human factor

INTRODUCTION

We live by constantly improving our values.

(J. M. Juran, M. F. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete*, Mate, Zagreb, 1999)

Human factor represents human capital, which by its knowledge, skills and aptitudes contributes the most to successful realisation of the goals of an organisation. To use the human factor optimally, it is necessary to manage it and to use the perceptions to create good human relations and to maintain them. In a business organisation this task is done by the human factor management whose structure and number of employees, their knowledge, skills, interests and motivation, are necessary to realise developmental and strategic goals of an organisation.¹ The goal of human factor management is to provide efficient and content work force. It is good human relations that are of decisive importance in an activity such as health tourism. Tourism is a very intensive activity, which means that tourism services (products) are based on a high share of quality

da se turističke usluge (proizvodi) zasnivaju na visokom udjelu kvalitetnog živog ljudskog rada. Stoga upravljanje ljudskim resursima ima izuzetan značaj za uspješnost rada i poslovanja.

U radu se pokušava dati odgovor na pitanje kakav bi trebao biti pristup menadžmenta ljudskih potencijala u zdravstvenom turizmu prema zaposlenicima da bi oni dali svoj optimum i tako podigli i održavali kvalitetu usluga i poslovne organizacije u kojoj djeluju.

Temeljni cilj ovog rada jest ukazati na potrebu i načine upravljanja kvalitetom ljudskih potencijala u zdravstveno-turističkim centrima, radi postizanja visoke kvalitete usluga i poslovne izvrsnosti zdravstvenog centra.

U zdravstveno-turističkim centrima, bez obzira na njihov organizacijski oblik, djeluju medicinski stručnjaci, liječnici različitih specijalnosti, medicinske sestre, fizioterapeuti, maseri te pomoćno medicinsko i nemedicinsko osoblje. Iako se smatra da su liječnici najvažniji u pružanju kvalitetne zdravstvene usluge, važnu ulogu imaju i ostali stručni kadrovi u zdravstvenom turizmu. Naime, samo se uspješno koordiniranim timskim radom medicinskog, ali i ostalog stručnog osoblja može osigurati visoka kvaliteta zdravstvenih i ugostiteljskih usluga, jer svi elementi usluge tvore ukupnu kvalitetu turističkog proizvoda u zdravstvenom turizmu, koji koriste i ocjenjuju kupci – turisti. Stoga je nužna dobra organizacija i suradnja svih stručnjaka u zdravstveno-turističkom centru. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala trebaju biti usklađeni s ciljevima rada i poslovanja zdravstveno-turističkog centra.

ZDRAVSTVENO-TURISTIČKI CENTRI

Zdravstveni turizam je jedan od najjačih trendova turističkih putovanja posljednjeg desetljeća. Tome je pridonijela svijest ljudi o brizi za vlastito zdravlje, ali i promjene u načinu rada i života suvremenog čovjeka, povećanje slobodnog vremena i dohotka stanovništva.²

life of human labour. Therefore human factor management has an important role for successful work and successful business transactions.

This paper tries to give an answer to questions regarding the type of approach a management should have towards human factor in health tourism so that they would give their optimum, thus increasing and maintaining the quality of services and of the business organisation as the whole.

The basic aim is to point to the need and the ways of managing human factor in health-tourism centres for the purpose of achieving a high quality of services and of business excellence of a health centre.

In health-tourism centres, regardless of their organisation, there are medical experts, medical doctors of various specialities, nurses, physiotherapists, masseurs and additional medical and non-medical staff. Although medical doctors are considered to be the most important experts when trying to increase the quality of health services, other experts are also important. In other words, only a well coordinated team work of medical and other experts can provide a high quality of health and hotel services because all elements of a service create the total quality of a tourism product in health tourism, this quality being used and graded by buyers-tourists. A good organisation and cooperation of all experts in a health-tourism centre is therefore necessary. The goals of human factor management should be in compliance with the work goals of a health-tourism centre.

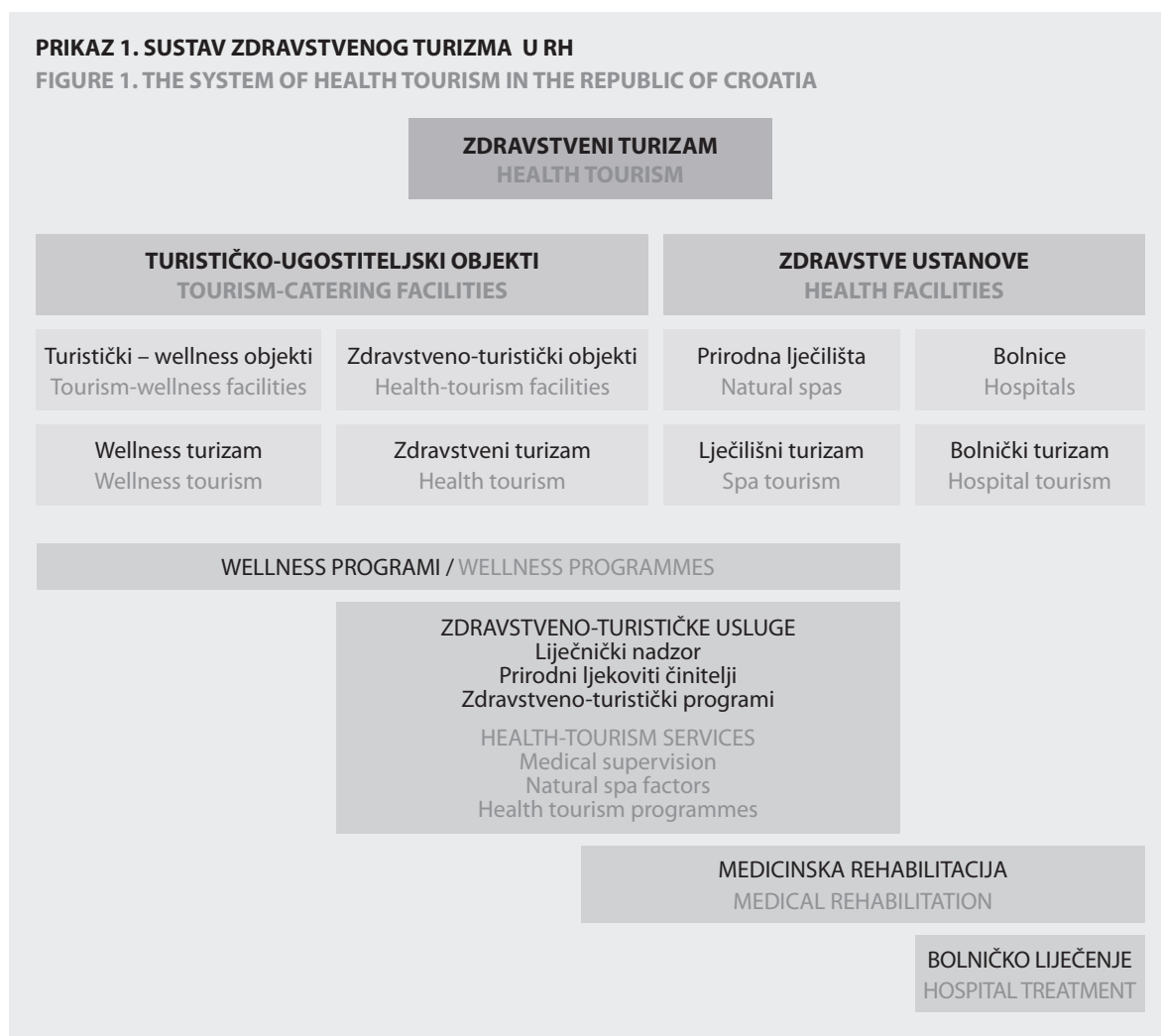
HEALTH-TOURISM CENTRES

Health tourism is one of the strongest trends in tourism trips in the last decade. The awareness of people of their own health and the changes in contemporary life style as well as the increase of free time and of the income of people have all contributed to this fact.²

Zdravlje je jedan od najstarijih, trajnih i najjačih motiva turističkog putovanja i turizam uvijek i u svim svojim oblicima ispunjava zdravstvenu funkciju.³ U prošlosti se zdravlje u turizmu doživljavalo kao motivacijski čimbenik za dolazak turista u neko područje ili mjesto, a danas ono

Health is one of the oldest, the most lasting and the strongest motives of tourism trips. Tourism has always, in all its forms, conducted a health function.³ In the past, health has been perceived in tourism as a motivational factor for visiting a certain area or place, and today health has gained

PRIKAZ 1. SUSTAV ZDRAVSTVENOG TURIZMA U RH
FIGURE 1. THE SYSTEM OF HEALTH TOURISM IN THE REPUBLIC OF CROATIA



Izvor/Source: E. Kušen, *Wellness i zdravstveni turizam na primjeru Varaždinskih toplica; Zdravstveni i lječilišni turizam – metode i programi*; Knjiga izlaganja na znanstvenom skupu, Veli Lošinj, 2005, str. 94

dobiva drukčije značenje i sadržaj, te se pretvara u brigu o zaštiti zdravlja turista.⁴

Raniji trend lječilišnog turizma dopunjen je novim trendom aktivnog, zdravstveno-rekreativnog turizma, koji ima tendenciju da postane oblik masovnog turizma u 21. stoljeću.

Takav oblik zdravstvenog turizma danas prepoznajemo pod pojmom *wellness*, koji teži postati cjelokupan koncept zdravlja, a obuhvaća kretanje, tjelesno vježbanje, zdravu prehranu, opuštanje, ovladavanje stresom do ugone i zadovoljstva.⁵

Osnovu zdravstvenog turizma čini korištenje prirodnih ljekovitih činitelja, koji mogu biti morski, toplički i klimatski. Korisnik je turist, hotelski gost, koji živi odabranim načinom života, a dio dana odvaja za medicinski program koji mu odredi liječnik.⁶

Sustav zdravstvenog turizma u RH moguće je prikazati u obliku sheme koja oslikava složenost suvremenog zdravstvenog turizma (Prikaz 1).

Iz pregleda je razvidno da zdravstveni turizam predstavlja suradnju u području zdravstva i turizma, u kojem je na partnerskoj osnovi organiziran boravak turista koji dolaze u mjesta prirodnih ljekovitih činitelja, gdje im se pod liječničkim nadzorom pružaju usluge bolničkog liječenja, medicinske rehabilitacije, aktivnog odmora, dijetalnog režima prehrane, kineziterapije i balneoterapije, sve uz prethodni inicijalni pregled funkcionalnih sposobnosti, stalni medicinski nadzor te davanje završnog mišljenja o stanju njihova zdravlja. Zdravstveno-turističke usluge (liječnički nadzor, prirodni ljekoviti činitelji i zdravstveno-turistički programi) javljaju se u zdravstveno-turističkim objektima i u prirodnim lječilištima. Zdravstveno-turističke aktivnosti najsnažnije međusobno povezuju zdravstveno-turističke objekte i prirodna lječilišta, prve kao turističko-ugostiteljske objekte, a druge kao zdravstvene ustanove.

Ponuda lječilišnih sadržaja i usluga u Hrvatskoj još uvijek ne zadovoljava i trpi posljedice

a different value and has turned into care about the protection of health of tourists.⁴

An earlier trend of spa tourism is complemented by a new trend of active, health-recreational tourism, which tends to become a mass-scale form of tourism in the 21st century.

Such a type of health tourism is nowadays recognised under the name WELLNESS, and it tends to become a complete health concept in that it implies movement, physical exercise, healthy diet, relaxation, and stress management aimed at achieving satisfaction and pleasure.⁵

The basis of health tourism is represented by utilisation of natural curative sea-, spa- and climate-related factors. A consumer is a tourist, a hotel guest, who lives in a certain way, and who spends one part of the day for participating in a medical programme prescribed by a medical doctor.⁶

The system of health tourism in the Republic of Croatia can be presented as a scheme which reflects the complexity of contemporary health tourism (Figure 1).

The diagram shows that health tourism represents the cooperation in the field of medicine and tourism. This cooperation subsumes a partnership-based organised stay of tourists who visit the places of natural curative factors where services of hospital treatment, medical rehabilitation, active rest, balanced diet regimen, kinesitherapy and balneotherapy are rendered to them under medical supervision. All previously listed is complemented by an initial physical examination of oxygen-transport system functioning, by a constant medical supervision and by providing the final medical opinion regarding the patient's health. Health-tourism services (medical supervision, natural curative factors and health-tourism programme) are rendered in health-tourism facilities and in spas. Health-tourism activities connect in the best way the health-tourism facilities and spas, the former as tourism-catering facilities, and the latter as health facilities.

višegodišnjeg zaostajanja hrvatskih toplica za sličnima u Europi.⁷

Iako se zdravstvenim turizmom ili nekim segmentima ponude bave mnogi zdravstveno-turistički centri, ipak se statistički prate samo kupališna i klimatska lječilišta. Tako Ivanišević spominje čak 103 toplička mjesta u Hrvatskoj koja imaju prirodne resurse za razvoj kupališnog turizma (Ivanišević, 2008; 66), što govori o nedovoljno iskorištenom potencijalu zdravstvenog turizma u Hrvatskoj. Unatoč tome, statistički se prati samo 10 kupališnih mjesta u Hrvatskoj, i to: Bizovačke toplice, Daruvarske, Istarske, Krapinske, Lipičke, Stubičke, Topusko, Toplice Lešće, Tuheljske i Varaždinske toplice (Bartoluci, Hendija, 2011; 3). Kupališna lječilišta nalaze se u kupališnim mjestima u kontinentalnom dijelu Hrvatske, a klimatska lječilišta u primorskim mjestima: Opatiji, Crikvenici, Velom Lošinju i dr. Kupališna lječilišta djeluju kao zdravstveno-turistički centri ili kao specijalne bolnice, a nalaze se pretežno u vlasništvu županija. U ovom je radu provedena analiza kvalitete ljudskih resursa upravo u tim zdravstveno-turističkim centrima.

Povezivanjem poslovnih procesa u zdravstveno-turističkom centru postiže se povećanje učinkovitosti te razina kvalitete proizvoda i usluga. Međutim, isključiva utrka za profitom često dovodi do toga da se sustavno zanemaruje stanje ljudskog faktora. Pažnja menadžmenta se uglavnom fokusira na zaradu i kontrolu troškova, potrošač se percipira kao konzumerski objekt kod kojeg na bilo koji način treba potaknuti potrošnju, a rijetko se govori o zaposlenicima, stvarateljima proizvoda i usluga u zdravstvenom turizmu. Zaposlenici su ti koji svojim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom, svojim znanjem, ugrađuju istinsku kvalitetu u svaki proizvod ili uslugu, a posebno je to važno u zdravstvenom turizmu, gdje se sve odvija "od ljudi za ljude" koji su ili bolesni ili žele unaprijediti svoje zdravstveno stanje.

Stručnjaci u zdravstveno-turističkim centrima raspolažu znanjima, sposobnostima,

The offer of spa activities and services in Croatia is still not at a satisfactory level and it suffers the consequences of a long-term falling of Croatian spas behind the similar ones in Europe.⁷

Although many health-tourism centres are included in health tourism or some of its segments, statistical analysis is done only for spa and health resorts. Thus Ivanišević mentioned as many as 103 spas in Croatia, which have natural resources for the development of spa tourism (Ivanišević, 2008: 66) which speaks about the insufficiently used potential of health tourism in Croatia. In spite of this, only 10 spas in Croatia are statistically monitored: Bizovačke, Daruvarske, Istarske, Krapinske, Lišičke and Stubičke Spas, Topusko, Lešće Spas as well as Tuheljske and Varaždinske Spas (Bartoluci, Hendija, 2011: 3). Spas are found in the continental part of Croatia, and health centres in coastal places such as Opatija, Crikvenica, Veli Lošinj, etc. Spas are organised as health-tourism centres or as special hospitals, and they are primarily owned by counties. The analysis of the human factor quality in these health-tourism centres has been done.

By connecting the business process in a health-tourism centre an increase of efficiency and of the quality of products and services is achieved. However, an exclusive race for profit frequently leads to the systematic neglect of the human factor. Attention of management is mainly focused on profit and cost control, and the consumer is perceived as a consumer object who must, at any price, be encouraged to spend. Employees, the creators of products and services in health tourism are rarely considered. Employees are those who, either by their satisfaction or dissatisfaction and by their knowledge incorporate true quality into every product and service which is particularly important in health tourism where everything operates according to the principle from people for people who are either ill or want to improve their health status.

Experts in health-tourism centres possess knowledge, aptitudes, values and special qualities that can be turned into added value

vrijednostima i prepoznatljivostima koje se mogu pretvoriti u dodatnu vrijednost ako se unutar poslovnih procesa na kvalitetan način pristupi upravljanju ljudskim resursima. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima može pridonijeti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrijednosti te opstanku na tržištu.

U uvjetima globalne konkurencije na tržištu, zdravstveno-turistički centri u RH, koji su pretežno u državnom vlasništvu, ne mogu samo ponudom postojećih usluga, bez dodatnih kapitalnih ulaganja i investicija, postići konkurentsku prednost. Za realizaciju tih ciljeva potrebne su nove investicije ali i educirani i motivirani zaposlenici, koji će svoje stečeno znanje, sposobnosti i vještine pretočiti u novostvorene vrijednosti na tržištu. Kvalitetni medicinski i stručni kadrovi djeluju u mnogim zdravstveno-turističkim centrima i upravo oni danas predstavljaju konkurentan segment zdravstveno-turističke ponude u zdravstvenom turizmu.

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM – UČENJE, KONKURENCIJA, NAPREDOVANJE

Faktori ukupne kvalitete u zdravstvenom turizmu su višebrojni. Autori studije o zdravstvenom turizmu u Hrvatskoj⁸ navode ključne faktore uspjeha u zdravstvenom turizmu:

- ☞ stručnost osoblja – važno je na svim područjima usluga raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršava
- ☞ kontinuirano inoviranje proizvoda – pratiti konkurenciju i trendove te inovirati proizvode i usluge;
- ☞ kontinuirano osuvremenjivanje opreme – hidroterapije, *wellnes* sadržaja i sl.;
- ☞ poznavanje potreba svojih gostiju – pružiti im najkvalitetniju uslugu;
- ☞ posebnost – graditi prepoznatljivost kroz neke atrakcije;

if human factor management is treated in a quality way within business operation. Quality human factor management can contribute to competitive advantages, to the increase of productivity and to the increase of market values, thus consequently contributing to the capacity to remain in the market.

In a situation in which competition exists on the global market, Croatian health-tourism centres, which are primarily owned by the state, cannot achieve competitive advantages only by offering the existing services and without any additional capital investments and funds. To realise these goals, new investments as well as educated and motivated employees are necessary who will transfer their knowledge, abilities and skills into newly created values in the market. Quality medical and expert personnel are to be found in many health-tourism centres, and today they represent a competitive segment of the health-tourism offer in health tourism.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM – LEARNING, COMPETITION, PROGRESS

The factors of quality in health tourism are numerous. The authors of the study about health tourism in Croatia⁸ list the key factors of success in health tourism:

- ☞ Expertise of the personnel – It is important to have the educated, constantly improving personnel in all areas of services.
- ☞ Continuous innovation of products – Competition and trends must be monitored and new products and services should be developed.
- ☞ Continuous modernisation of equipment – hydrotherapy, wellness activities, etc.
- ☞ Learning about the guests' needs – The best quality service should be rendered.
- ☞ Speciality – Recognisability should be built by including certain attractions into the offer.

☞ ustaljena kvaliteta – konzistentnost u kvaliteti pruženih usluga.

Iako ukupnu kvalitetu usluga u zdravstvenom turizmu tvori više elemenata, ipak među ključne čimbenike spada posebno stručno osoblje.

Vrlo značajnu ulogu ima medicinsko stručno osoblje, osobito u centrima za liječenje i rehabilitaciju, po kojem su mnogi zdravstveno-turistički centri postali poznati.

E. Stlater (1863-1928)⁹, američki hotelijer, poznat je po geslu: “Napreduje onaj koji daje malo više i malo bolju uslugu”, a to je samo onaj koji stalno uči, koji je razvio kadrovske standarde i stalno poticao trening i obrazovanje osoblja.

W. E. Deming¹⁰ u svom programu 14 točaka za upravljanje kvalitetom navodi: “uvesti obuku na svakom radnom mjestu” te “uvesti intenzivan program obrazovanja i samounaprjeđenja”, što znači primijeniti suvremene metode učenja na poslu za sve, uključujući menadžment, kako bi svaki zaposlenik znao što i kako treba raditi, a to podrazumijeva – poticati stalnost učenja, usvajanja novih metoda i tehnika. Za to su potrebni radnici koji su spremni stalno učiti i usavršavati se.

Organizirano učenje je sastavni dio *Sustava upravljanja kvalitetom* jer: “osoblje koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda mora biti stručno osposobljeno na temelju odgovarajućeg školovanja, izobrazbe, vještina i iskustava.”¹¹

Stoga bi zdravstveno-turistički centri trebali:

- a) utvrditi potrebnu stručnost za osoblje na svim područjima rada;
- b) osigurati izobrazbu i druge radnje kako bi se postigla potrebna stručnost;
- c) vrednovati učinkovitost poduzetih radnji;

☞ Constant quality – The quality of the services rendered must be constant.

Although the total quality of services in health tourism is comprised of several elements, expert personnel are to be found among the key ones.

A very important role is played by medical personnel, particularly in health and rehabilitation centres. It is the medical personnel that have made some of these centres well known.

E. Stlater (1863-1928)⁹, an American hotel manager, is known for his motto: “The one who gives a little more than the others and who provides a service that is slightly better than the services of others is the one who develops.” This person can only be the one who learns constantly and who has consequently developed personnel standards and has constantly encouraged the training and education of personnel.

W.E. Deming¹⁰ says in the programme comprised of 14 elements for quality management: “Training for each working place” as well as “intensive education and self-improvement programme” should be introduced which means that contemporary methods of learning at work should be introduced for all, including management, in order to make it possible for every employee to know what to do and how to do it which implies – encouragement of constant learning and acquiring new methods and techniques. To be able to achieve this, workers are necessary who are ready to learn and improve permanently.

Organised learning is an integral part of the Quality Management System because “the personnel that realise the business-related activities that affect the quality of products must possess the required level of competence, which is achieved on the basis of appropriate schooling, education, skills and experiences”.¹¹

Health-tourism centres should therefore:

- a) determine the necessary competences for personnel in all fields of work;

d) osigurati da osoblje bude svjesno značenja i važnosti svoga rada i načina ostvarivanja ciljeva kvalitete;

e) održavati odgovarajuće zapise o školovanju, izobrazbi, vještinama i iskustvu.

Sve je to moguće realizirati kroz:¹²

1. identificiranje i klasificiranje znanja i kompetencija ljudi s potrebama organizacije;
2. razvoj i korištenje planova učenja kako bi se osigurala sadašnje i buduće potrebe organizacije;
3. oblikovanje i promoviranje mogućnosti individualnog i timskog učenja;
4. učenje kroz radno iskustvo;
5. usuglašavanje individualnih i timskih ciljeva s ciljevima organizacije;
6. ocjenjivanje i pomoć ljudima u poboljšanju njihovih rezultata.

O kvaliteti ljudskog faktora u zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj svjedoči i kvalifikacijska struktura i broj zaposlenih djelatnika (Tablica 1), koja se analizira u nastavku rada.

Od ukupnog broja zaposlenih u zdravstvenom turizmu (2311), 47% zaposlenih spada u medicinsko osoblje, a čak 53% otpada na nemedicinsko osoblje. Gotovo polovina zaposlenih ima srednje stručno obrazovanje (46%). Udio nekvalificiranih radnika je dosta visok (18%), dok je relativno nizak udio zaposlenih s visokim (10%) i višim obrazovanjem (14%).

Kvalifikacijska struktura zaposlenih u medicinskom dijelu povoljnija je nego u nemedicinskom dijelu, što je očekivano s obzirom na složenost poslova, ali na pojedinim mjestima nije zadovoljavajuća prema potrebama.

Isti zaključak vrijedi i za zaposlenike u nemedicinskom dijelu, gdje zaposlenih s visokim stupnjem obrazovanja ima tek 2%, kao i s višim stručnim obrazovanjem (2%). Srednje stručnog

b) provide education and other activities necessary to achieve the required expertise;

c) evaluate the efficiency of activities;

d) provide that the personnel be aware of the significance of their work and of the ways the quality-related goals are realised;

e) maintain the appropriate records regarding schooling, education, skills and experience.

All this can be realised through:¹²

1. identifying and classifying knowledge and competences of people in compliance with the needs of the organisation;
2. developing and using the learning plans in order to satisfy the present and the future needs of the organisation;
3. forming and promoting the possibilities of individual and team learning;
4. learning through working experience;
5. coordinating individual and team goals with the goals of the organisation;
6. evaluating and helping people to improve their results.

The qualification structure as well as the number of employees (Table 1) provides evidence regarding the human factor quality in health tourism in the Republic of Croatia. This quality is analysed further in this paper.

Of the total number of employees in health tourism (2,311), 47% are medical personnel, and 53% are non-medical personnel. Almost half of the employees have secondary school qualifications (46%). The share of non-qualified workers is rather high (18%), whereas there is a relatively low share of employees with university (10%) and polytechnic (14%) qualifications.

The qualifications structure of employees as regards the medical personnel is more favourable than as regards the non-medical personnel,

TABLICA 1. STRUKTURA ZAPOSLENIH U ZDRAVSTVENOM TURIZMU RH PREMA STUPNJU STRUČNOG OBRAZOVANJA

TABLE 1. THE STRUCTURE OF EMPLOYEES IN HEALTH TOURISM IN THE REPUBLIC OF CROATIA BY THE DEGREE OF SCHOOL EDUCATION

STUPANJ OBRAZOVANJA EDUCATION LEVEL	UKUPNO (%) TOTAL (%)	MEDICINSKO OSOBLJE (%) MEDICAL PERSONNEL (%)	ŽENE (%) WOMEN (%)
VSS/II / University qualifications/II	91 (4)	70 (3)	54 (2,3)
VSS/I / University qualifications/I	135 (6)	108 (5)	83 (4)
VŠS / Polytechnic education	319 (14)	274 (12)	240 (10)
SSS / Secondary school qualifications	1070 (46)	561 (24)	812 (35)
PKV / Semi-skilled workers	59 (2,5)	5	34 (1,5)
KV / Lower educational background	231 (10)		114 (5)
NKV / Non-qualified workers	406 (18)		311 (13)
Ukupno / Total	2311	1018 (47)	1648 (71)

Izvor / Source: D. Trdina, "Upravljanje ljudskim potencijalima u zdravstveno turističkim centrima", Zbornik radova *Stručni kadrovi u turizmu i sportu*, Čakovec, 2010, str. 324

osoblja u nemedicinskom djelu ima 22%, a velik je udio nekvalificiranog osoblja – 18%.

Posebno je zabrinjavajuće za kvalitetu usluga u zdravstvenom turizmu to što dominantni udio u strukturi rukovodećih kadrova imaju ljudi sa srednjim obrazovanjem. Taj je problem evidentan i negativno se odražava na sveukupnu kvalitetu zdravstveno-turističkog proizvoda.

Znanje pokreće sve ljudske aktivnosti, a stječe se obrazovanjem i iskustvom. Znanje jača konkurentnu sposobnost zdravstveno-turističkog centra. Važnu ulogu u tome ima menadžment koji je spreman na učenje i zna to prenijeti na sve zaposlene. Učiti trebaju svi, tako svaki zaposlenik može raditi bolje, jer onaj koji zna lakše rješava probleme.

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na timskom radu i samo s potrebnim znanjem svi mogu biti kreativni i učinkoviti te pridonijeti povećanju kvalitete i rezultata rada zdravstveno-turističkog centra. Učenje stvara i jača timski duh, jer znanje vodi razumijevanju, povjerenju

which has been expected due to the complexity of medical jobs. However, the needs for medical personnel in certain jobs are still not satisfactory.

The same conclusion applies for the non-medical employees, where there are only 2% of employees who have university education and 2% of those who have polytechnic qualifications. As for the non-medical personnel, there are 22% of those who have secondary school qualifications, and the share of the non-qualified personnel is rather high (18%).

It is particularly discouraging as regards the quality of services in health tourism that people with secondary school qualifications prevail in the management structure. This problem is evident and it is negatively reflected on the total quality of the health-tourism product.

Knowledge is the prime mover of all human activities, and it is acquired by education and experience. Knowledge strengthens the competitive capacity of a health-tourism centre. Management that is ready for learning and that knows how to

i kulturi ponašanja i rada. Usprkos investiranju u moderne tehnologije, opremu i procesne promjene, ako se ne investira u ljude, ti *inputi* neće dovesti do željene kvalitete usluga i prednosti pred konkurentima. To je posebno važno u zdravstvenom turizmu, u kojem su ključni čimbenici kvalitete stručni kadrovi na svim razinama pružanja usluga.

SUSTAV EDUKACIJE U ZDRAVSTVENO-TURISTIČKOM CENTRU

Znanje je temeljni čimbenik uspješne proizvodnje i pružanja usluga, pa je ugradnja znanja u proizvode i usluge nužna, a pravi istinski odnosi s potrošačima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama postaju neophodni za poslovni uspjeh. Edukacija, stvaranje novih znanja i vještina, resursi su nematerijalne prirode i predstavljaju bazu za diferencijaciju i inovacije u zdravstvenom turizmu, te su generatori održivog poslovnog uspjeha.

Proces obrazovanja zaposlenika na svim je razinama jedan od najvažnijih oslonaca za kvalitetno upravljanje i motiviranje ljudskog faktora u zdravstveno-turističkim centrima. Moderno poslovanje zahtijeva sustav permanentnog obrazovanja unutar organizacije, koji pomaže svim zaposlenicima da u svom djelokrugu rada razviju kompetentnosti i da budu aktivni i zadovoljni sudionici u poslovnom procesu.

Upravljanje kvalitetom ljudskog faktora u zdravstvenom turizmu, a u svrhu kontinuiranog unaprjeđenja poslovanja, zahtijeva ciljano te dobro planirano i provedeno obrazovanje zaposlenika na svim razinama. Kvalitetno upravljanje ljudskim faktorom u zdravstvenom turizmu treba rezultirati spremnošću zaposlenika za promjene i uspostavljanje kulture učenja, kulture dobrih međuljudskih odnosa i osjećaja pripadnosti tvrtki.

Razvoj i unaprjeđenje kvalitete ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu podrazumijeva uspostavljeni *Sustav upravljanja kvalitetom*

transfer this knowledge to all employees has an important role here. Everybody should learn, so that each employee can work better, since the one who knows, solves problems more easily.

The quality management system is based on team work and it is only with the necessary knowledge that everybody can be creative and efficient, and contribute to the increase of quality and results of work in health-tourism centres. Learning creates and strengthens team spirit because knowledge leads to understanding, confidence and the culture of conduct and work. In spite of investing into modern technologies, equipment and process changes, if one does not invest in people, the previously mentioned inputs will not lead to the desired quality of services and advantages over competition. This is particularly important in health tourism in which the key factors are expert personnel at all levels of service rendering.

EDUCATION SYSTEM IN A HEALTH-TOURISM CENTRE

Knowledge is the basic factor of successful production of services and their rendering, so that incorporating knowledge into products and services is necessary, and the true relations with consumers, providers and other interest groups become inevitable for business success. Education, creating new knowledge and skills are the resources that are of immaterial nature. They represent the basis for differentiation and innovation in health tourism, and they are generators of sustainable business success.

The education process for all employees at all levels is one of the most important supports for quality management and motivation of people in health-tourism centres. Modern business operations require a system of permanent education within an organisation and it will help all employees to develop competences within their field of work and become active and satisfied participants in a business process.

prema normi ISO 9001, na kojem se pomnim planiranjem obrazovanja na svim razinama uspostavlja kultura učenja. Nažalost, što se tiče zdravstveno-turističkih centara u Republici Hrvatskoj, tu je još uvijek vrlo loša situacija. Danas u Hrvatskoj imamo tek tri zdravstveno-turistička centra koja posjeduju certifikat norme ISO 9001, s tim da je zadnji certifikat odobren 2010. godine, a prva dva 2005. i 2006. godine. *Sustav upravljanja kvalitetom* svoje prve rezultate daje tek nakon 6 do 8 godina od uspostave certifikata, pa će i kod ovih centara rezultati uslijediti tek za nekoliko godina.

Organizacija i provođenje učenja

Upravljanje ljudskim faktorom u zdravstvenom turizmu zahtijeva poseban set znanja i kompetencija. Preduvjet za unaprjeđenje poslovanja u zdravstveno-turističkim centrima je kvalitetna kadrovska politika i uvođenje sustavnog obrazovanja na svim razinama, počevši od uprave do zaposlenika najniže razine.

Osim redovitog školovanja i usavršavanja stručni kadrovi u zdravstvenom turizmu provode i različite oblike stručnog usavršavanja o čemu svjedoče i rezultati provedenog istraživanja (Tablica 2) koji se analiziraju u nastavku.

Glede načina stjecanja novih poslovnih znanja i vještina u zdravstveno-turističkim centrima, ponuđeno istraživanje dalo je pet odgovora, uz mogućnost odabira više njih.

Najviše ih se izjasnilo za stjecanje novih znanja i vještina putem stručnih publikacija, njih 12 od 13 anketiranih, što iznosi 92%, na drugom mjestu je praćenje novosti i promjena na području kvalitete putem sudjelovanja na seminarima – za taj ih se način izjasnilo 9 od 13, odnosno 69%, 62% ih novosti i promjene u području primjene kvalitete prati putem medija, a isto toliko ih prati razmjenom informacija s drugim sličnim organizacijama. Najčešće je u pitanju kombinacija odlaska na stručne skupove, praćenja stručne literature i medija. Angažiranjem konzultanata za kvalitetu novosti i promjene prati tek njih 3 od 13, što iznosi 23%.

Human factor quality management in health tourism, and for the purpose of continuous improvement of business transactions, requires a targeted and well planned and realised education of employees at all levels. Human factor quality management in health tourism should results in readiness of employees to change and to establish a culture of learning, a culture of good interpersonal relations and the sense of loyalty to a firm.

Development and improvement of the quality of human resources in health tourism implies the established Quality Management System in compliance with the ISO 9001 standard upon which the culture of learning is founded by carefully planning the education at all levels. Unfortunately, as for the health-tourism centres in Croatia, the situation is still rather poor. There are only three health-tourism centres in Croatia that possess the ISO 9001 standard certificate – the last certificate was granted in the year 2010 and the two previous ones in 2005 and 2006. The Quality Management System yields the first results only 6 to 8 years upon certification, so that the first results will be evident only in the next several years.

Organisation and realisation of learning

Human factor management in health tourism requires a special set of knowledge and competences. The prerequisite for the improvement of business operations in health-tourism centres is a quality personnel policy and the introduction of systematic education at all levels, from management to the employees at the lowest level of personnel structure.

Apart from regular schooling and improvement, expert personnel in health tourism also carry out various types of expert improvement which is also certified by the results of the research (Table 2) reported in further text.

As for the ways of acquiring new business-related knowledge and skills in health-tourism centres, the research has yielded five answers together with the possibility of choosing more than one of them.

TABLICA 2. NAČINI STJECANJA POSLOVNIH ZNANJA I VJEŠTINA U HRVATSKIM ZDRAVSTVENO-TURISTIČKIM CENTRIMA

TABLE 2. THE WAYS OF ACQUIRING BUSINESS-RELATED KNOWLEDGE AND SKILLS IN CROATIAN HEALTH-TOURISM CENTRES

NAČINI STJECANJA POSLOVNIH ZNANJA I VJEŠTINA PRUŽANJA USLUGA U HRVATSKIM ZDRAVSTVENOM TURIZMU THE WAYS OF ACQUIRING BUSINESS-RELATED KNOWLEDGE AND SKILLS IN CROATIAN HEALTH-TOURISM CENTRES	BROJ ZDRAVSTVENO-TURISTIČKIH CENTARA NUMBER OF HEALTH-TOURISM CENTRES	STRUKTURA (%) STRUCTURE (%)
Sudjelovanjem na seminarima/konferencijama Participation at seminars/conferences	9	69
Putem stručnih publikacija Reading professional publications	12	92
Putem medija / Media	8	62
Razmjenom informacija s drugim sličnim organizacijama Exchange of information with other similar organisations	8	62
Angažiranjem konzultanata za kvalitetu Employing the quality consultants	3	23
Nešto drugo / Other	0	0

Izvor / Source: D. Trdina, Specijalistički poslijediplomski rad: "Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom turizmu u RH", str. 87

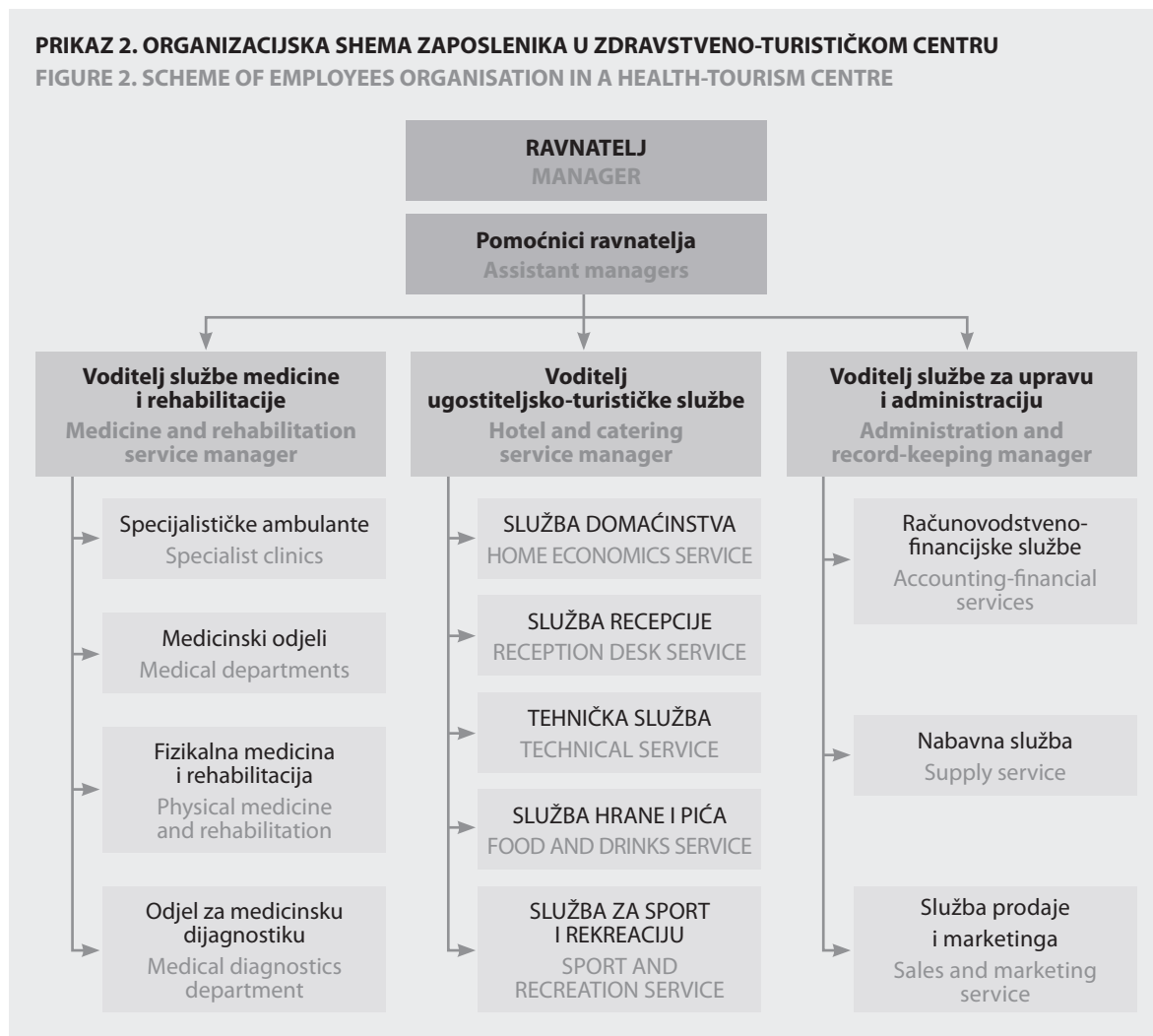
Osim različitih oblika stručnog usavršavanja za pojedine poslove, obrazovanje za sve strukture zaposlenika treba sadržavati teme iz teorije kvalitete, vještine timskog rada, humanizaciju odnosa, etičkog poslovanja i dr. Rezultat takvog obrazovanja pridonosi boljoj atmosferi, gdje ljudi osjećaju da su cijenjeni i uvažavani, a takvi su zaposlenici znatno odaniji poduzeću u kojem rade. U Prikazu 2 prikazuje se primjer organizacije i zaposlenih u zdravstveno-turističkom centru.

Kao što je vidljivo iz ove sheme, nema posebnog odjela za upravljanje ljudskim resursima u zdravstveno-turističkom centru, već u okviru kadrovske službe djeluje menadžment za upravljanje ljudskim potencijalima. S obzirom na to da su ljudski potencijali "ljudski kapital" koji svojim znanjem, vještinama i sposobnošću najviše pridonosi uspješnom ostvarivanju ciljeva organizacije, menadžment ljudskih potencijala ima glavnu zadaću pridobiti ljude

Most employees reported acquiring new knowledge and skills by reading professional publications – 12 (totalling 92%) out of the total of 13 persons interviewed. Participation at seminars and conferences ranked second (9 out of 13, thus totalling 69%), and media were used to follow the news in the field of quality application by 62% interviewees. The same number of interviewees followed the news and changes in the field of quality by exchanging information with other similar organisations. Most interviewees reported a combination of ways, such as combining seminars/conference participations, reading professional publications and using media for quality improvement. Quality consultants were engaged only in 3, i.e. 23%, of the cases.

Apart from various types of professional improvement for particular jobs, education for all employees should contain topics from the theory of quality, team work skills, humanisation of

PRIKAZ 2. ORGANIZACIJSKA SHEMA ZAPOSLENIKA U ZDRAVSTVENO-TURISTIČKOM CENTRU
FIGURE 2. SCHEME OF EMPLOYEES ORGANISATION IN A HEALTH-TOURISM CENTRE



Izvor: obrada autora prema sistematizaciji radnih mjesta u zdravstveno-turističkom centru

Source: Written by the authors according to the systematisation of jobs in a health-tourism centre

u organizaciju te osigurati njihov razvoj i ostanak u organizaciji. Osim toga, zadatak je voditi statistiku o zaposlenima (prijava i odjava zaposlenika) prema zakonu i pravilnicima o radu te obavljati sve ostale operativno-administrativne poslove vezane uz kadrove.

relationships, ethical business, etc. The result of such education contributes to a better atmosphere in which people feel appreciated. Such employees are more loyal to the company they work for. An example of an organisation and of employees in a health-tourism centre is presented in Figure 2.

U svim zdravstveno-turističkim centrima bilo bi nužno podići upravljanje ljudskim potencijalima na razinu koju zahtijeva suvremeno poslovanje, a to znači oformiti samostalnu službu ili odjel za upravljanje ljudskim resursima, koja će imati ravnopravno mjesto o organizacijskoj shemi svakog zdravstveno-turističkog centra. Ta služba u suradnji s ravnateljem zdravstveno-turističkog centra, predstavnikom uprave za kvalitetu te voditeljima službi utvrđuje potrebu za novim zaposlenicima i njihovom izobrazbom kako bi se osiguralo postizanje potrebnih znanja i vještina. Na taj bi se način u zdravstveno-turističkim centrima moglo kvalitetno upravljati ljudskim potencijalima.

Predvodnik u svim aktivnostima za kvalitetu, pa tako i za edukaciju, treba biti menadžment, koji mora jasno definirati poslovnu strategiju s prepoznatljivim naglaskom na postizanje kriterija kvalitete, kako proizvoda i usluga tako i upravljanja ljudskim resursima. Glavni je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala osigurati učinkovitu i zadovoljnu radnu snagu u svim segmentima djelatnosti zdravstveno-turističkog centra.

Plan upravljanja ljudskim resursima

U postavljanju godišnjih ciljeva *Sustav upravljanja kvalitetom* prema normi ISO 9001 jasno traži da se utvrdi godišnji plan obrazovanja, kojim moraju biti obuhvaćeni svi zaposlenici. Obrazovanje treba biti kontinuirano, jer jedino takvo daje željene rezultate. Kontinuirano obrazovanje treba omogućiti stalno podizanje individualnih kompetencija zaposlenika na svim razinama.

Svaki zdravstveno-turistički centar treba izraditi *plan obrazovanja*, koji treba sadržavati:¹³

- ☞ stručno obrazovanje,
- ☞ obrazovanje za kvalitetu i
- ☞ obrazovanje za korporacijsku kulturu.

The scheme shows that no department for human factor management exists in this health-tourism centre. It is within the personnel department that the management for human factor potential operates. Since human potential is «human capital», which contributes the most, through its knowledge, skills and competences, to the successful realisation of goals of an organisation, human potential management has the leading role in attracting the people to search for a job in an organisation and to provide their development and stay in this organisation. Additionally, according to law and work regulations, each organisation must keep statistical records of employees (registration of employment) and do all other operational book-keeping activities connected with the personnel. It would be necessary to increase the human factor management in all health-tourism centres to a level required by contemporary business operations which means that a department for human factor management should be formed, which would have an equal place in the organisational scheme of each health-tourism centre. This service/department would, in cooperation with the health-tourism centre manager, quality representative and service managers identify the need for new employees and their education to provide the acquisition of necessary knowledge and skills. In this way human factor in a health-tourism centre could be managed in a quality way.

Management should have a leading role in all activities connected with quality, and thus also with education, which would clearly define the business strategy with a recognisable emphasis on achieving the quality criteria of both products and services as well as of human factor quality management. The main task of the human factor management is to provide an efficient and satisfied work force in all segments of activities of a health-tourism centre.

The plan of human factor management

When setting the annual goals, the Quality Management system clearly requires, in compliance with the ISO 9001, that the annual

Stručno obrazovanje obuhvaća različite aktivnosti. U tu skupinu spadaju stručni skupovi, tečajevi i seminari za učenje informatičkih znanja, učenje stranih jezika i ostali različiti oblici školovanja.

Obrazovanje za kvalitetu obuhvaća teme iz opće teorije o principima kvalitete, različitim metodama kontrole kvalitete, elementima sustava kvalitete, procjenama kvalitete sustava u zdravstvenom turizmu, proizvoda i procesa.

Obrazovanje za korporacijsku kulturu sadrži teme o etičkom i humanom ponašanju zaposlenika, metodama timskog rada, vještinama komuniciranja, kvaliteti informiranja i dobrih međuljudskih odnosa, nužnosti promjena, važnosti suradnje s kupcima i dobavljačima i dr.

Razlozi i potrebe upravljanja kvalitetom temelje se na sljedećim poslovnim ciljevima zdravstveno-turističkog centra:

- ☞ postizanje potrebne stručnosti i kompetencija,
- ☞ uvođenje novih proizvoda, usluga i novih procesa,
- ☞ uvođenje novih dokumenata sustava,
- ☞ poboljšanje realizacije usluga i izvedbe procesa,
- ☞ motiviranje i osposobljavanje zaposlenika za postizanje postavljenih ciljeva upravljanja kvalitetom,
- ☞ osiguranje da zaposlenici na odgovarajućim funkcijama i razinama budu svjesni:
 - važnosti i značenja njihova rada,
 - načina na koji oni doprinose postizanju ciljeva kvalitete,
 - mogućih posljedica koje nastaju odstupanjem od sustavom upravljanja kvalitetom propisanih postupaka rada.

Prigodom planiranja obrazovanja treba uzeti u obzir želje zaposlenika za stjecanjem dodatnih znanja i realne potrebe za novim znanjima. Posebno treba propisati nužna znanja za pojedina radna mjesta i u sklopu toga planirati stalna usavršavanja i stjecanja specifičnih znanja,

plan of education be worked out, which would encompass all employees. Education should be continuous because it is only in this way that it will yield the desired results. Continuous education should enable a constant increase of individual competences of employees at all levels.

Each person employed in a health-tourism centre should devise an *education plan* which should contain:¹³

- ☞ expert education,
- ☞ education for quality and
- ☞ education for corporate culture.

Expert education encompasses various activities. Professional conferences, courses and seminars organised for the purpose of acquiring computer skills, learning foreign languages and other different types of schooling belong in this group.

Education for quality encompasses topics from the general theory of quality principles, various quality control methods, quality system elements, evaluations of system quality as well as of products and services in health tourism.

Education for corporate culture contains topics regarding ethical and human behaviour of employees, team work methods, communication skills, information quality and good interpersonal relations, necessity of changes, importance of cooperation with buyers and suppliers, etc.

The reasons and the needs of quality management are based on the following business goals of a health-tourism centre:

- ☞ achieving necessary competence,
- ☞ introduction of new products, services and new processes,
- ☞ introduction of new system documents,
- ☞ improvement of the realisation of services and process performance,
- ☞ motivation and qualification of employees to achieve the set goals of quality control,

prvenstveno medicinskih stručnjaka, ali i ostalih zaposlenika.

Prigodom planiranja obrazovanja potrebno je uzeti u obzir i stupanj zadovoljstva korisnika usluga u zdravstveno-turističkim centrima. Jedan od problema planiranja obrazovanja za zaposlenike jest i taj što se često ne zna koja znanja i vještine zaposlenici posjeduju, koja su znanja i vještine skriveni. Neke procjene govore da je 70-80% znanja zaposlenika u organizacijama skriveno i nikad se ne koriste.

Zaposlenike koji su prošli određenu edukaciju treba poticati da u svakodnevnom radu primjenjuju stečena znanja i vještine. Aktivnosti vezane za obrazovanje moraju se provoditi sustavno, jer je to uvjet za postizanje kvalitetnog obrazovanja. Uprava i rukovoditelji moraju aktivno sudjelovati u svim segmentima obrazovanja, kako bi mogli biti predvodnici promjena.

Planovi obrazovanja moraju biti dokumentirani, a provedbu treba nadzirati i provjeravati.

Zapisi o školovanju, izobrazbi, vještinama i iskustvu čuvaju se trajno u dosjeu zaposlenika.

Što se tiče nadzora provođenja planova obrazovanja, taj postupak je vrlo bitan, jer predstavlja ključ uspjeha pravilne primjene *Sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008*.

U fazi provjere, ocjenjuje se u kojoj mjeri su aktivnosti provedene u skladu s planiranim aktivnostima, tj. s postavljenim zahtjevima. Jedna od metoda za procjenu uspješnosti postavljenog i provedenog plana obrazovanja jest i provođenje nadzora, internog nadzora i nadzora certifikacijske kuće (*audit*).

Nadzor se provodi u organizaciji u svrhu ocjene ispunjenosti postavljenih zahtjeva. Prema nekim istraživanjima, uočeno je krivo shvaćanje ili izbjegavanje nadzora pojedinih zahtjeva normi ISO 9001.¹⁴

Zadaća internog i eksternog nadzora jest utvrditi je li uprava osigurala izobrazbu svojih zaposlenika

☞ making it possible that the employees occupying certain positions at different levels are aware of:

- the importance of their work,
- the ways in which they contribute to the realisation of quality goals,
- the possible consequences which occur due to the deviation from the business operations quality management prescribed by the system.

When planning the education of employees, their wishes for acquiring additional knowledge and their actual needs for new knowledge should be taken into account. The knowledge necessary to do a certain job should be specified and permanent improvement and acquisition of specific knowledge should be continuously planned, particularly for medical experts, and for all other employees as well.

When planning the education, it is necessary to take into account the degree of satisfaction of users of services in health-tourism centres. One of the problems of planning the education of employees is that one is frequently not in the know of which knowledge and which skills the employees actually have, and which knowledge and skills are hidden. Some estimates say that 70-80% of knowledge of employees in organisations is hidden and never used.

Employees who have undergone certain education should be encouraged to apply the acquired knowledge and skills. Activities connected with education should be conducted systematically because this represents a precondition of quality education. The management should actively participate in all segments of education to be able to be the leaders of changes.

Education plans must be documented, and the realisation should be monitored and tested.

Records about schooling, education, skills and experience are kept permanently in employees' folders.

As for supervising the realisation of education plans, this procedure is of outmost importance

kako bi postigla potrebnu stručnost. Osim toga, potrebno je utvrditi:

- ☞ tko je u organizaciji odgovoran za utvrđivanje potreba za izobrazbom,
- ☞ kako se prati učinkovitost realiziranih programa izobrazbe,
- ☞ kako se vrednuje učinkovitost provedenih programa izobrazbe te
- ☞ kako se utvrđuje potreba za određenom vrstom i stupnjem obrazovanja.

Kada se dobije odgovor na ovako pripremljena pitanja, dobit će se i informacija o ispunjavanju relevantnih zahtjeva norme ISO 9001 po točki 6.2.2.

Za procjenjivanje uspješnosti provedenog obrazovanja koriste se ankete i testovi formulirani za tu namjenu, ali isto se tako kao pokazatelj uspješnosti provedenog obrazovanja mogu koristiti upitnici o zadovoljstvu klijenata, korisnika zdravstveno-turističkih usluga.

Vrlo je važno analizirati rezultate provedene procjene obrazovanja i o njima informirati sve sudionike u obrazovnom ciklusu. Na temelju pokazatelja iz izvješća o kvaliteti provedenog obrazovanja planiraju se korektivne akcije za poboljšanje i unaprjeđenje obrazovanja zdravstveno-turističkog centra.

Sve ove norme i postupke potrebno je ugraditi u plan upravljanja ljudskim resursima u zdravstvenom-turističkom centru.

ZAKLJUČAK

Brojni su čimbenici koji utječu na kvalitetu u zdravstvenom turizmu. Oni se ponajprije realiziraju kroz inoviranje i novu kvalitetu turističkog proizvoda. Osim lječilišnih i rehabilitacijskih programa, visoku kvalitetu i konkurentnost proizvoda i usluga u zdravstveno-

because it is a key of success of correct application of the Quality Management System ISO 9001:2008.

In the testing phase, the extent to which activities have been realised in comparison to the planned requirements is evaluated. One of the methods for the assessment of the efficiency of the set and realised education plan is internal supervision as well as the audit.

Supervision is realised to assess the realisation of set requirements. According to some analyses, incorrect comprehension or evasion of supervising the realisation of certain requirements in compliance with the ISO 9001 standard has been recorded.¹⁴

The task of internal and external supervision is to identify whether the management has provided education of company's employees to achieve the necessary competence. Additionally, the following should be determined:

- ☞ Who is responsible for determining the education needs?
- ☞ How is the efficiency of realised education programmes monitored?
- ☞ How is the efficiency of the realised education programmes evaluated?
- ☞ How is the need for a certain type and degree of education determined?

When an answer to each question is obtained, the information regarding the fulfilment of relevant requirements of the ISO 89001 standard, as formulated in 6.2.2, will be supplied.

To assess the efficiency of education questionnaires and tests designed for this purpose are used. However, questionnaires about the satisfaction of clients, users of the health-tourism services, can also be used as indicators of the efficiency of education.

It is important that the results of the assessment be analysed and that all participants in an education cycle be informed about the results.

turističkim centrima moguće je postići kroz različite programe *wellnessa*, koji mogu biti izvor dodatnih ekonomskih učinaka, što potvrđuju iskustva u Austriji, Mađarskoj, Sloveniji i drugim zemljama.

Međutim, preduvjet za unaprjeđenje poslovanja je kvalitetna kadrovska politika, tj. kvalitetno upravljanje ljudskim resursima u zdravstveno-turističkim centrima. U tom cilju nužno je uspostaviti *Sustav upravljanja kvalitetom* prema normi ISO 9001:2008. U svim zdravstveno-turističkim centrima potrebno je podići upravljanje ljudskim resursima na razinu koju zahtijeva suvremeno poslovanje, a to znači oformiti samostalnu kadrovsku službu ili odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, koja će imati ravnopravno mjesto o organizacijskoj shemi svakog zdravstveno-turističkog centra. Ta služba, u suradnji s ravnateljem zdravstveno-turističkog centra, predstavnikom uprave za kvalitetu te voditeljima službi, preispituje i utvrđuje potrebu za novim zaposlenicima i njihovom izobrazbom, kako bi se unaprijedila potrebna znanja i vještine. U hrvatskim zdravstveno-turističkim centrima tek su tri certificirana koja posjeduju normu ISO 9001:2008 *Sustava upravljanja kvalitetom*, što je premalo, ali se ipak budi svijest o kvaliteti i potrebi upravljanja ljudskim resursima kao pretpostavci konkurentnosti.

Procesni pristup, kao i provođenje nadzora i mjerenje procesa, među važnijim su novostima u normi ISO 9001:2000, a ponovno su naglašeni u normi ISO 9001:2008. U cilju osiguranja visoke kvalitete usluga u zdravstveno-turističkim centrima nužno je primijeniti nove standarde kvalitete, koji mogu unaprijediti ukupnu kvalitetu usluga, ali i osigurati višu konkurentnost na sve zahtjevnijem turističkom tržištu. To potvrđuju iskustva u primjeni novih standarda kvalitete u mnogim zdravstveno-turističkim centrima konkurencije (primjerice u Sloveniji).

Corrective actions aimed at improving the education of employees in a health-tourism centre are planned on the basis of indicators from the report on the quality of realised education.

All these standards and procedures should be incorporated into the human factor management plan.

CONCLUSION

The factors that affect the quality in health tourism are numerous. They are primarily realised through innovations and new quality of a tourism product. Apart from spa and rehabilitation programmes, it is possible to achieve a high quality level and competitiveness of products in health centres through various wellness programmes that can also be the sources of additional economic effects which is confirmed by experiences in Austria, Hungary, Slovenia and other countries.

However, a precondition for the improvement of business transactions is a quality personnel policy, i.e. a quality human factor management in health-tourism centres. For this purpose it is necessary to set up the Quality Management System according to the ISO 9001:2008. It is necessary to increase the quality of human factor management in all health-tourism centres to the level that requires contemporary business activities which means that a separate personnel service or department should be formed which would manage the human factor and which would have an equal place within the organisational scheme of each health-tourism centre. This service, in cooperation with the manager of a health-tourism centre, the quality representative and the service managers, would reconsider and determine the needs for new employees and their education to improve the necessary knowledge and skills. As for the Croatian health-tourism centres, only three are certified and possess the ISO 9001:2008 standard

Zdravstveno-turistički centri moraju voditi takvu politiku ljudskih resursa koja će osigurati visoku kvalitetu usluga, konkurentске prednosti na tržištu te uspješnost rada i poslovanja na svim razinama.

BILJEŠKE

¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić (2008), *Temelji menadžmenta*, str. 595. Zagreb: Školska knjiga

² N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar (2011), *Turizam*, str. 355-359. Zagreb: Školska knjiga

³ D. Alfier (1994), *Turizam*, str. 209. Zagreb: Institut za turizam

⁴ B. Vukonić (2010), *Turizam: budućnost mnogih iluzija*, str. 167-168. Zagreb: Plejada

⁵ M. Andrijašević, M. Bartoluci (2004), "Uloga wellnessa u suvremenom životu", str. 130. *Acta Turistica*, Ekonomski fakultet, Zagreb

⁶ G. Ivanišević (2000), "Prirodni ljekoviti činitelji u zdravstvenom turizmu", str. 81. *Zdravstveni turizam za 21. stoljeće*, Zbornik radova, Opatija

⁷ T. Hitrec, "Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma". U: Mirić, D., Vlahović, D. (ur.), *Zdravlje i turizam*, Zbornik radova, str. 21. HGK, TZ Županije Splitsko-Dalmatinske, Split

⁸ N. Telišman-Košuta (2005), *Konkurentska pozicija zdravstvenog turizma*, str. 10. Zagreb: HGK, Institut za turizam

⁹ E. Stlater, I. Avelini Holjevac (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 110. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

¹⁰ W. E. Deming, D. Trdina (2008), "Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj", specijalistički poslijediplomski rad, str.10.

¹¹ HRN EN ISO 9001:2008

¹² S. Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. E. L. Simmons (2003), "Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Mesauring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, str. 29

¹³ A. Devčić Jeras, "Obrazovanje za kulturu unapređenja poslovanja", www.kvaliteta.net

¹⁴ Norma ISO 9001:2008 u točki 6.2.2 Osposobljenost, izobrazba i svjesnost kaže:

"Organizacija mora:

a) utvrditi potrebnu stručnost za osoblje koje izvršava poslove koji utječu na sukladnost proizvoda sa zahtjevima;

of the Quality Management System which is not enough. However, the awareness regarding the quality and the necessity of human factor management as a precondition of competitiveness seems to have developed.

The process approach, as well as the supervision and the measurement of the process, are among the important novelties in the ISO 9001:2000 standard, which have been emphasised again in the ISO 9001:200 standard. To provide a high quality of services in health-tourism centres, it is necessary to apply new quality standards, which could improve the total quality of services, but which could also provide a higher competitiveness in a constantly more demanding market. This is confirmed by experiences in implementing new quality standards in many competitive health-tourism centres (for example, in Slovenia).

Health-tourism centres must conduct such a policy of human factor management, which would provide a high quality of services, competitive advantage in the market and the success of work at all levels.

REFERENCES

¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić (2008), *Temelji menadžmenta*, p. 595. Zagreb: Školska knjiga

² N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar (2011), *Turizam*, pp. 355-359. Zagreb: Školska knjiga

³ D. Alfier (1994), *Turizam*, p. 209. Zagreb: Institut za turizam

⁴ B. Vukonić (2010), *Turizam: budućnost mnogih iluzija*, pp. 167-168. Zagreb: Plejada

⁵ M. Andrijašević, M. Bartoluci (2004), "Uloga wellnessa u suvremenom životu", p. 130. *Acta Turistica*, Ekonomski fakultet, Zagreb

⁶ G. Ivanišević (2000), "Prirodni ljekoviti činitelji u zdravstvenom turizmu", p. 81. *Zdravstveni turizam za 21. stoljeće*, Zbornik radova, Opatija

⁷ T. Hitrec, "Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma". In: Mirić, D., Vlahović, D. (ed.), *Zdravlje i turizam*, Zbornik radova, p. 21. HGK, TZ Županije Splitsko-Dalmatinske, Split

- b) gdje je primjenjivo osigurati izobrazbu ili poduzimati druge radnje kako bi se postigla potrebna stručnost;
- c) vrednovati učinkovitost poduzetih radnji;
- d) osigurati da osoblje bude svjesno značenja i važnosti svoga rada i načina kako može pridonositi ostvarivanju ciljeva kvalitete;
- e) održavati odgovarajuće zapise o školovanju, izobrazbi, vještinama i iskustvu.”

⁸ N. Telišman-Košuta (2005), *Konkurentna pozicija zdravstvenog turizma*, p. 10. Zagreb: HGK, Institut za turizam

⁹ E. Stlater, I. Avelini Holjevac (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, p. 110. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

¹⁰ W. E. Deming, D. Trdina (2008), “Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj”, specijalistički poslijediplomski rad, p.10.

¹¹ HRN EN ISO 9001:2008

¹² S. Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. E. L. Simmons (2003), “Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model”. *Mesasuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, p. 29

¹³ A. Devčić Jeras, “Obrazovanje za kulturu unapređenja poslovanja”, www.kvaliteta.net

¹⁴ ISO 9001:2008 says in 6.2.2 Qualification, education and awareness:

“An organisation must:

- a) determine the necessary competence for personnel that executes activities that affect the compliance of the product with the set requirements;
- b) provide education where possible, or realise some other activities to achieve the necessary competence;
- c) evaluate the efficiency of these activities;
- d) provide that personnel be aware of the importance of their work and the ways in which they can contribute to the realisation of goals as regards quality;
- e) keep appropriate records about schooling, education, skills and experience.”

LITERATURA / LITERATURE

- ALFIER, D. (1994), *Turizam*. Zagreb: Institut za turizam
- ANDRIJAŠEVIĆ, M., BARTOLUCI, M. (1994), "Uloga wellnesa u suvremenom životu". *Acta Turistica*, Ekonomski fakultet Zagreb
- AVELINI HOLJEVAC, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
- BARTOLUCI, M., ČAVLEK, N. (2007), *Turizam i sport*. Zagreb: Školska knjiga
- BARTOLUCI, M., HENDIJA, Z. (2011), "Upravljanje investicijama u zdravstvenom turizmu". Split: Zdravstvena konferencija MIR
- ČAVLEK, N., BARTOLUCI, M., PREBEŽAC, D., KESAR, O. (2011), *Turizam*. Zagreb: Školska knjiga
- DEVČIĆ JERAS, A., "Obrazovanje za kulturu unapređenja poslovanja", www.kvaliteta.net
- HITREC, T., "Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma". U: Mirić, D., Vlahović, D. (ur.), *Zdravlje i turizam*, Zbornik radova, HGK, TZ Županije Splitsko-Dalmatinske, Split
- HRN EN ISO 9001:2008
- IVANIŠEVIĆ, G. (2000), "Prirodni ljekoviti činitelji u zdravstvenom turizmu". *Zdravstveni turizam za 21. stoljeće*, Zbornik radova, Opatija
- JAMBREK, J., PENIĆ, I. (2008), "Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor". Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
- JURAN, J. M., GRYNAM, F. (1999), *Planiranje i analiza kvalitete*. Zagreb: Mate
- KISS, I. (2007), "Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture". *Ekonomija/Economics* 13 (2), www.rifin.com
- KUŠEN, E. (2005), "Wellness i zdravstveni turizam na primjeru Varaždinskih toplica". *Zdravstveni i lječilišni turizam – metode i programi*, knjiga izlaganja na znanstvenom skupu, Veli Lošinj
- MAGLIĆ, L., SAMARDŽIĆ, I., KONDIĆ, Ž., "Problemi pri provođenju internih audita sustava upravljanja", www.kvaliteta.net
- SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008), *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
- TELIŠMAN-KOŠUTA, N. (2005), *Konkurentna pozicija zdravstvenog turizma*. Zagreb: HGK, Institut za turizam
- TRDINA, D. (2010), "Upravljanje ljudskim potencijalima u zdravstveno-turističkim centrima". *Stručni kadrovi u turizmu i sportu*, zbornik radova, Čakovec
- TRDINA, D. (2008), Specijalistički poslijediplomski rad: "Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj", str. 10
- WONGRASSAMEE, S., GARDINER, P. D., SIMMONS, J. E. L. (2003), "Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Mesauring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1
- VUKONIĆ, B. (2010), *Turizam: budućnost mnogih iluzija*. Zagreb: Plejada