

# ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U STRUČNOM VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU

---

Lacković, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:396463>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Ivana Lacković

**ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU  
ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U STRUČNOM  
VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU**

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Ivana Lacković

**ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU  
ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U STRUČNOM  
VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš,

Komentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Ružić

Osijek, 2023.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Doctoral study Management

Ivana Lacković


**THE ROLE OF COMMUNICATION IN  
CREATING CLIENT SATISFACTION IN  
PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION**

DOCTORAL THESIS

Mentor: Jerko Glavaš, Ph.D., Full Professor  
Co-Mentor: Ivan Ružić, Ph.D., Associate Professor

Osijek, 2023

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Ivana Lacković

**Matični broj studentice:** 229

**OIB:** 80191462653

**e-mail za kontakt:** ivana.bizz@gmail.com

**Naziv studija:** Poslijediplomski doktorski studij Management

**Naslov rada:** Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju

**Mentori rada:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš (mentor), izv. prof. dr. sc. Ivan Ružić (komentor)

U Osijeku 6. lipnja 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

### ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U STRUČNOM VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU

Ivana Lacković

**Disertacija je izrađena u:** Velikoj Gorici

**Mentori:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš i izv. prof. dr. sc. Ivan Ružić

**Kratki sažetak doktorske disertacije:** U empirijskom dijelu istraživanja nastojalo se u stručnom visokoškolskom obrazovanju utvrditi postoji li korelacija zadovoljstva klijenata (studenata) iskustvom studiranja sa zadovoljstvom klijenata (studenata) komunikacijom u nastavnom procesu (u odnosima: nastavnik – studenti te studenti – studentska služba referade) te koje su studentske preferencije marketinške komunikacije odabrane visokoškolske institucije. Prediktor zadovoljstva iskustva studiranjem je studentsko zadovoljstvo komunikacijom s nastavnikom (interpersonalnom i posredovanom), pri čemu je interpersonalna komunikacija preferirani način komunikacije. Spoznaje iz ove disertacije mogu poslužiti visokoškolskim institucijama u stručnom visokoškolskom obrazovanju kako bi oblikovale odgovarajuće poslovne strategije - u cilju isporuke vrijednosti za svoje klijente (studente).

**Broj stranica:** 220

**Broj grafikona:** 7

**Broj tablica:** 14

**Broj literaturnih navoda:** 400

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** komunikacija, stručno visokoškolsko obrazovanje, zadovoljstvo klijenata (studenata) institucijom, zadovoljstvo klijenata (studenata) komunikacijom

**Datum obrane:** 6. lipnja 2023.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof. dr. sc. Helena Štimac, predsjednica
2. izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König, članica
3. prof. dr. sc. Tihomir Vranešević, član.

**Disertacija je pohranjena u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Economics in Osijek**

**PhD thesis**

**Scientific Area:** Social Sciences

**Scientific Field:** Economics

### **THE ROLE OF COMMUNICATION IN CREATING CLIENT SATISFACTION IN PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION**

Ivana Lacković

**Thesis performed at:** Velika Gorica

**Supervisors:** Jerko Glavaš, Ph.D., Full Professor & Ivan Ružić, Ph.D., Full Professor

**Short abstract:** In the empirical part of the research, an attempt was made in professional higher education to determine whether there is a correlation between client (student) satisfaction with the service of the selected institution and client (student) satisfaction with communication in the teaching process (in the relations: teacher - students and students - student department office) and what are the student preferences of marketing communication of the selected higher education institution. A predictor of satisfaction with the study experience is student satisfaction with communication with the teacher (interpersonal and mediated), whereby interpersonal communication is the preferred way of communication. Knowledge from this dissertation can serve higher education institutions in professional higher education in forming appropriate business strategies - in order to deliver value for their clients (students).

**Number of pages:** 220

**Number of figures:** 7

**Number of tables:** 14

**Number of references:** 400

**Original in:** Croatian

**Key words:** communication, professional higher education, client (student) satisfaction with the institution, client (student) communication satisfaction

**Date of the thesis defense:** June 6, 2023

**Reviewers:**

1. Helena Štimac, Ph.D., Full Professor, Chairman of the Committee
2. Ljerka Sedlan König, Ph.D., Associate Professor, Member
3. Tihomir Vranešević, Ph.D., Full Professor, Member.

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

# **Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju**

## **SAŽETAK**

Visokoškolskim institucijama kao sudionicima na specifičnom tržištu obrazovanja važno je i potrebno razumjeti klijente (studente) kako bi s njima mogli kvalitetnije i bolje surađivati - kako bi mogli pružati obrazovnu uslugu kojom će klijenti (studenti) biti zadovoljni. U ovoj doktorskoj disertaciji istraživala se uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju. U empirijskom dijelu istraživanja nastojalo se utvrditi postoji li korelacija zadovoljstva klijenata (studenata) iskustvom studiranja na odabranoj instituciji sa zadovoljstvom klijenata (studenata) komunikacijom u nastavnom procesu (u odnosima: nastavnik – studenti te studenti – studentska služba referade) te koje su studentske preferencije marketinške komunikacije odabrane visokoškolske institucije. Za provjeru postavljenih hipoteza koristila se metoda ispitivanja putem upitnika na uzorku studenata druge i treće godine stručnog preddiplomskog studija šest visokoškolskih institucija, uz korektivnu metodu (dopunu istraživanju) – metodu ispitivanja putem fokus grupa (kroz četiri fokus grupe). Rezultati ukazuju da je dimenzija studentskog zadovoljstva komunikacijom s nastavnikom (interpersonalna i posredovana) značajan prediktor zadovoljstva iskustvom studiranja, pri čemu je interpersonalna komunikacija s nastavnikom preferirani način komunikacije. Iz rezultata istraživanja proizlazi uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju: komunikacija je značajna dimenzija kojom se utječe na zadovoljstvo iskustvom studiranja klijenata (studenata). Spoznaje iz ove disertacije mogu poslužiti visokoškolskim institucijama u stručnom visokoškolskom obrazovanju kako bi oblikovale odgovarajuće poslovne strategije - u cilju isporuke vrijednosti za svoje klijente (studente).

**Ključne riječi:** komunikacija, zadovoljstvo klijenata (studenata) institucijom, zadovoljstvo klijenata (studenata) komunikacijom, stručno visokoškolsko obrazovanje



# **The role of communication in creating client satisfaction in professional higher education**

## **ABSTRACT**

It is important and necessary for higher education institutions, as actors in the specific education market, to understand clients (students) in order to be able to cooperate with them in a better quality and better way - in order to be able to provide an educational service with which clients (students) will be satisfied. This doctoral dissertation investigated the role of communication in creating client (student) satisfaction in professional higher education. In the empirical part of the research, an attempt was made to determine whether there is a correlation between the satisfaction of clients (students) with the experience of studying at a selected institution and the satisfaction of clients (students) with communication in the teaching process (in the relations between: teacher - students and students - student department office) and which are the student preferences of marketing communication of the selected higher education institution. To verify the hypotheses, the method of questioning was used on a sample of students of the second and third year of professional undergraduate studies of six higher education institutions, with a corrective method (supplement to the research) - the method of questioning through focus groups (through four focus groups). The results indicate that the dimension of student satisfaction with communication with the teacher (interpersonal and mediated) is a significant predictor of satisfaction with the study experience, with interpersonal communication with the teacher being the preferred method of communication. The results of the research reveal the role of communication in creating client satisfaction in professional higher education: communication is a significant dimension that affects the satisfaction with the study experience of clients (students). Knowledge from this dissertation can serve higher education institutions in professional higher education in forming appropriate business strategies - in order to deliver value for their clients (students).

**Key words:** communication, client (student) satisfaction with the institution, client (student) communication satisfaction, professional higher education

# PREDGOVOR

Zahvalnost koju osjećam nije moguće dostojno prenijeti u riječi...

Moja obitelj, prijatelji, profesori, kolege, matična institucija, moji studenti i moji mentori – svi vi ste svojim utjecajima utkani u ovu disertaciju...

Zahvaljujem mojim cijenjenim mentorima – prof. dr. sc. Jerku Glavašu i izv. prof. dr. sc. Ivanu Ružiću – na potpori, savjetima i usmjeravanju u pisanju ovoga rada. Hvala što ste mi dali povjerenje.

Hvala svim mojim studentima na doprinosu u primarnom istraživanju te što zbog vas znam da je rad u nastavi moj poziv i radost, a ne posao.

Mojoj matičnoj instituciji hvala na potpori i pruženim prilikama za profesionalni razvoj.

Svim cijenjenim nastavnicima na mom akademskom putu te kolegama nastavnicima koji ste bili neizmjerne motivacija i potpora, hvala vam.

Mojim dragim prijateljima... Sretna sam i zahvalna što vas imam. Nina, Suzana, Sendi: vama posebno želim reći hvala - vaša snažna vjera u mene i potpora koju ste mi pružili u najtežim trenucima zauvijek će ostati u mom srcu.

Na koncu, najvažnijima, mojoj obitelji ... Svi moji uspjesi su naši uspjesi.

... sinu i supругu, moja ste ljubav i inspiracija...

... mami i seki, hvala vam na ljubavi i vjeri u mene...

*„Obrazovanje je najmoćnije oružje koje može poslužiti da se promijeni svijet.“*

*Nelson Mandela*

*Doktorsku disertaciju posvećujem svom sinu...  
Ivano... moj si ponos, ljubav, energija i čista sreća.  
Nikad ne odustaj od svojih snova jer je moguće.*

*„Dok dišem, nadam se.“ – „Dum spiro, spero.“  
Marko Tulije Ciceron*

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>IX</b>
<b>SADRŽAJ.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1 Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja .....	1
1.2 Metodologija istraživanja.....	5
1.3 Znanstveni doprinos .....	5
1.4 Obrazloženje strukture doktorske disertacije.....	6
<b>2 Komunikacija kao razmjena .....</b>	<b>8</b>
2.1 Komunikacija kao čovjekova biološka datost ( <i>animal symbolicum</i> ) .....	11
2.2 Komunikacijski proces .....	12
2.3 Vrste komunikacije.....	15
2.3.1 Interpersonalna komunikacija .....	16
2.3.2 Posredovana komunikacija .....	23
2.3.3 Društvene mreže kao suvremena komunikacija .....	24
2.4 Uspješna komunikacija .....	30
2.5 Izazovi u komunikaciji .....	33
2.6 Uloga komunikacije .....	34
2.7 Mjerenje zadovoljstva komunikacijom.....	35
<b>3 Od marketinga do marketinga međuodnosa.....</b>	<b>39</b>
3.1 Neprofitni marketing.....	40
3.2 Kupac – potrošač – klijent .....	43

<b>3.3 Kreiranje ponude po mjeri klijenta .....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Usluge kao odgovor na potrebe klijenata.....	48
3.3.2 Značaj marketinške komunikacije .....	50
<b>3.4 Diferencijacija u odnosu na konkurenciju .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5 Stvaranje vrijednosti za klijenta.....</b>	<b>59</b>
<b>3.6 Marketing međuodnosa i suradnje.....</b>	<b>64</b>
<b>4 Marketing u stručnom visokoškolskom obrazovanju .....</b>	<b>68</b>
4.1 Obrazovanje kao temelj razvoja društva .....	68
4.2 Stručno visokoškolsko obrazovanje .....	74
4.3 Izazovi marketinga u stručnom visokoškolskom obrazovanju.....	81
4.4 Suvremena komunikacija u stručnom visokoškolskom obrazovanju.....	86
<b>5 Zadovoljstvo klijenata .....</b>	<b>94</b>
5.1 Lojalnost klijenata .....	95
5.2 Utjecaj zadovoljstva klijenata na poslovanje .....	96
5.3 Mjerenje zadovoljstva klijenata .....	98
5.4 Zadovoljstvo – studentska populacija.....	100
<b>6 Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju – empirijsko istraživanje .....</b>	<b>104</b>
6.1 Metodologija istraživanja.....	104
6.2 Rezultati istraživanja.....	108
6.3 Testiranje hipoteza.....	114
6.4 Korektivna metoda (dopuna istraživanju) – fokus grupe .....	132
6.5 Rasprava .....	137
6.5.1 Ograničenja istraživanja.....	143
<b>7 Zaključak.....</b>	<b>145</b>
7.1 Prijedlozi za buduća istraživanja .....	147

<b>Literatura .....</b>	<b>149</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>184</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>185</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>186</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>187</b>
<b>Prilog 1 Upitnik .....</b>	<b>187</b>
<b>Prilog 2 Upitnik - fokus grupa .....</b>	<b>194</b>
<b>Prilog 3 Obrazac za sudjelovanje u fokus grupi .....</b>	<b>196</b>
<b>Prilog 4 Razlog zbog kojeg ste upisali svoju visokoškolsku instituciju .....</b>	<b>197</b>
<b>Prilog 5 Zadovoljstvo studiranjem na visokoškolskoj instituciji .....</b>	<b>198</b>
<b>Prilog 6 Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik .....</b>	<b>201</b>
<b>Prilog 7 Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade .....</b>	<b>204</b>
<b>Prilog 8 Marketinška komunikacija institucije – studentske navike .....</b>	<b>206</b>
<b>Prilog 9 Marketinška komunikacija institucije – učestalost praćenja poruka .....</b>	<b>208</b>
<b>Prilog 10 Sadržaj na društvenim mrežama institucije – preferencije studenata .....</b>	<b>209</b>
<b>Prilog 11 Promotivne poruke institucije koje su utjecale na odluku o upisu na studij .....</b>	<b>210</b>
<b>Prilog 12 Korištene platforme za online učenje u uvjetima pandemije COVID-19 ..</b>	<b>211</b>
<b>Prilog 13 Zadovoljstvo online nastavom u uvjetima pandemije COVID-19 .....</b>	<b>212</b>
<b>Prilog 14 Potvrda o lekturi .....</b>	<b>215</b>
<b>Biografija autorice .....</b>	<b>216</b>

# 1 Uvod

Temelj ili polazišna točka svih marketinških aktivnosti je razumijevanje potreba klijenata i stvaranje proizvoda po njihovoj mjeri (Meler, 2005) kako bi klijenti bili zadovoljni. Zadovoljni klijenti mogu postati saveznici (partneri) i putem sustava preporuka širiti mrežu klijenata te tako mogu pozitivno utjecati na cjelokupno poslovanje organizacije.

Komunikacija kao interakcija s klijentima značajna je jer organizacija od klijenata komunikacijom dobiva povratne informacije (koje predstavljaju vrijedne smjernice i temelj za buduće poslovne odluke). U informacijsko-komunikacijskom dobu ili takozvanom e-dobu, dobu znanja u kojem je društvo današnjice, posebno je naglašena važnost strateškog upravljanja komunikacijom, u skladu s uvjetima i zahtjevima današnjeg vremena i trendova, što potvrđuju brojna istraživanja (Jugo, 2015; Škarica, 2016; Mitić, 2016; Ostojić, 2020; Babić, 2021). Autorica Dvorski (2017:21) ističe da su suvremena istraživanja poslovnih organizacija sve više usmjerena „na sustav komuniciranja i korektnost istog“ jer „komunikacija je ogledalo funkcioniranja organizacije“, što upućuje na potencijale komunikacije u kreiranju konkurentske prednosti za organizaciju.

## 1.1 Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja

Područje visokoškolskog obrazovanja danas je vrlo tržišno orijentirano, odnosno, vidljivo je da je postojanje brojne konkurencije učinilo da su obrazovne institucije primorane ponašati se marketinški. Visokoškolskim institucijama kao sudionicima na specifičnom tržištu obrazovanja važno je i potrebno razumjeti klijente (studente) kako bi s njima mogli kvalitetnije i bolje surađivati. Znanje je ključno za nacionalni ekonomski rast i kvalitetu ljudskoga života uopće (Glavaš, 2012), njime se postiže konkurentska prednost, a visokoobrazovani stručnjaci (s novim znanjima, vještinama i kompetencijama) trebali bi biti generator budućih gospodarskih i društvenih zbivanja - stvaranja novih vrijednosti.

Predmet istraživanja ove disertacije je zadovoljstvo klijenata (studenta<sup>1</sup>) uslugom odabrane visokoškolske institucije u stručnom visokoškolskom obrazovanju, pri čemu će se u

---

<sup>1</sup> Pojam studenti podrazumijeva oba spola, bez spolne diskriminacije.

empirijskom dijelu istraživanja nastojati utvrditi postoji li korelacija studentskog zadovoljstva komunikacijom i kreiranja sveukupnog zadovoljstva klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju.

Polazno razmišljanje glasi: što je komunikacija uspješnija, razumijevanje studenata i institucije bit će veće – što će utjecati na odnose sudionika komunikacije. Komunikacija utječe i na kvalitetu samog izvođenja studijskog programa te ukupnu kvalitetu studiranja i onoga što budući obrazovani stručnjak u svom području donosi na buduće tržište rada kroz stečene kompetencije. Kvalitetniji stručni kadar utjecat će pozitivno na sveukupnu sliku društva svojim profesionalnim i etičkim djelovanjem te tako mijenjati tržište rada i pomoći stvaranju novih vrijednosti i kvalitete društva u cjelini (istraživanja autora Glavaš, 2012; Barilović, 2017; Deželić, 2020; Skledar Čorluka, 2020...).

Istraživanjem autora Rik i Sudepta (2019) utvrđeno je da kvaliteta usluge kao koncept brendiranja može biti način stvaranja konkurentske prednosti visokoškolske institucije. Istraživanje autora Arrivabene et al. (2019) pokazalo je da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva studenata, kvalitete usluge, korporativnog imidža i lojalnosti studenata. Vranešević et al. (2007:83) u svom radu ističu da zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na studentsku motivaciju i njihovo pohađanje nastave, utječe na privlačenje budućih studenata te prihode visokoškolske institucije – zbog čega se naglašava važnost marketinškog pristupa u kojem je klijent (student) na prvom mjestu.

Zadovoljstvo klijenata (studenata) neminovno utječe i na njihovu lojalnost, stoga je važno da visokoškolska institucija stvori sve potrebne preduvjete kako bi klijentima (studentima) isporučila vrijednost te kako bi se stvorili i razvijali kvalitetni međudnosi povjerenja i suradnje. **Brojna istraživanja ukazuju na važnost zadovoljstva studenata, no niti jedan rad u Hrvatskoj do sada nije istraživao ulogu komunikacije u kontekstu zadovoljstva klijenata (studenata), i to u konkretnom specifičnom području stručnog visokoškolskog obrazovanja, iz čega se uočava potreba za ovim istraživanjem.**

Definirani su temeljni ciljevi istraživanja:

1. utvrditi postoji li povezanost zadovoljstva klijenata (studenata) studiranjem na odabranoj stručnoj visokoškolskoj instituciji sa zadovoljstvom klijenata (studenata) komunikacijom s njihovom stručnom visokoškolskom institucijom,



2. istražiti preferencije klijenata (studenata) u komunikaciji u odnosu student – profesor,
3. istražiti preferencije klijenata (studenata) u komunikaciji u odnosu student – studentska služba referade,
4. istražiti kojim načinima klijenti (studenti) preferiraju primati promotivne poruke svoje stručne visokoškolske institucije,

kako bi se stručnim visokoškolskim institucijama ponudio prijedlog ili smjernice prema kojima će moći oblikovati svoju uslugu u budućnosti te tako utjecati na veće zadovoljstvo svojih klijenata (studenata).

Na temelju problema istraživanja i određenih ciljeva, definirala se glavna hipoteza (H–1) i tri pomoćne hipoteze (PH–1, PH–2 te PH–3).

**H–1** – *Percipirana kvaliteta komunikacije direktno utječe na kreiranje zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju.*

Termin **klijenti** u stručnom visokoškolskom obrazovanju odnosi se na **studente**. Marketing stručnih visokoškolskih institucija današnjice sve je više orijentiran prema stvaranju dugoročnih veza sa klijentima (studentima) jer lojalni studenti, očekuje se, u jednoj instituciji usvajaju više programa i sadržaja. Pozitivna percepcija kvalitete usluge studenata može imati utjecaj na privlačenje novih studenata (Narang, 2012). Iz tog razloga ovom se disertacijom nastojalo utvrditi utječe li percipirana kvaliteta komunikacije klijenata (studenata) - iz koje proizlazi zadovoljstvo studiranjem - direktno na ukupno zadovoljstvo klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju.

Vranešević et al. (2007) ističu važnost koncepta zadovoljstva klijenata u visokom obrazovanju jer zadovoljstvo klijenata (studenata) utječe na lojalnost klijenata te njihovu pozitivnu usmenu predaju – koja se ističe kao važna kod privlačenja budućih klijenata (studenata). Na zadovoljstvo studenata utječe više dimenzija. Deželić (2020) u svojem istraživanju ističe akademsku dimenziju, neakademsu dimenziju, program visokoškolske institucije, tehnološko–tehničke resurse, dobivene kompetencije te društveno okruženje na visokoškolskoj instituciji. Mang’unyi i Govender (2017) ističu akademsku dimenziju, neakademsu dimenziju, pristup, reputaciju i razumijevanje visokoškolske institucije. Vranešević et al. (2007) ističu

nastavno osoblje, organizaciju studija, dostupnost nastavnog osoblja, okruženje te nenastavno osoblje kao dimenzije zadovoljstva studenata.

U ovoj disertaciji nastojalo se dodatno istražiti **dimenziju zadovoljstva komunikacijom**, a posebno **u odnosu na sveukupno studentsko zadovoljstvo odabranom visokoškolskom institucijom**.

Tri su pomoćne hipoteze koje se nadovezuju na glavnu hipotezu.

**PH-1** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – profesor preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

**PH-2** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – studentska služba referade preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

**PH-3** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju preferiraju informiranje o svojoj instituciji putem službenih kanala društvenih mreža institucije.*

Obrazloženje PH-1: istraživanjem se nastojalo utvrditi koje su preferencije klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju u nastavnom procesu na relaciji student – profesor (pri čemu se termin profesor koristi kao uvriježeni termin za nastavnika, neovisno o razini nastavnog zvanja). Sve veći broj današnjih klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju studira uz posao, što znači da imaju ograničeno raspoloživo vrijeme za studentske obaveze, stoga je za uspješno odvijanje nastavnog procesa i podršku studentima u nastavi nužna uspješna i učinkovita komunikacija. U nastavnom procesu mnogo je interakcija koje se međusobno isprepliću (studenti – nastavnicima, studenti – studenti, studenti – studentska služba referade...). Zbog prirode nastavnog procesa, najintenzivniji odnos u nastavi je onaj između nastavnika i studenata. Nastavnik kao izvor informacija i moderator nastavnog procesa od iznimnog je utjecaja na studente i njihovu percepciju kvalitete usluge (Vranešević, 2007). Iz tog razloga nastojat će se utvrditi preferencije u komunikaciji studenata s nastavnikom, a pretpostavka je da će interpersonalna komunikacija (komunikacija „licem u lice“, osobni kontakt) biti preferirani način komunikacije.

Obrazloženje PH-2: istraživanjem se nastojalo utvrditi koje su preferencije klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju na relaciji student – studentska služba referade. Pretpostavka je da studenti i s nenastavnim osobljem (studentskom službom referade) preferiraju interpersonalnu, direktnu komunikaciju „licem u lice“ kako bi dobili potrebne

informacije, odgovore na pitanja i tako ostvarili zadovoljenje svoje potrebe (odgovarajuće rješenje).

Obrazloženje PH-3: istraživanjem se nastojalo utvrditi koje su preferencije klijenata (studentata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju u praćenju komunikacijskih poruka i informiranju o svojoj instituciji. Ostojić (2020) u svojem istraživanju ističe da na brendiranje visokoškolske institucije utječe strategija integrirane marketinške komunikacije usmjerena prema budućim studentima – pri čemu su najznačajnije dimenzije koje utječu na studentsku odluku o upisu usmena predaja te službena internetska stranica visokoškolske institucije. Društvene mreže, kao alat suvremene komunikacije, dinamičan su i aktualan izvor informacija kojima današnje generacije najradije prate sadržaj koji im je od interesa. Iz tog razloga testirana je pretpostavka da su upravo društvene mreže preferirani način informiranja postojećih studentata o svojoj visokoškolskoj instituciji.

## **1.2 Metodologija istraživanja**

Primarni i sekundarni podaci osnova su za izradu ove doktorske disertacije. Sekundarni podaci su potrebna i raspoloživa strana i domaća literatura, baze podataka, rezultati prošlih istraživanja srodnih tema te relevantni internetski izvori.

Primarni podaci za dokazivanje/opovrgavanje postavljenih hipoteza prikupljeni su metodom ispitivanja putem upitnika kao instrumenta ispitivanja na odabranom uzorku koji čini studentska populacija (preddiplomskih stručnih studija). Metoda ispitivanja kroz fokus grupe koristila se kao korektivna metoda (dopuna istraživanju u kvalitativnom smislu). Metodologija istraživanja, oblikovanje instrumenta istraživanja te sam tijekom istraživanja obrazloženi su u poglavlju 6.1.

## **1.3 Znanstveni doprinos**

Očekivani znanstveni doprinos rada temelji se na teorijskom i aplikativnom doprinosu. Osnovni teorijski doprinos odnosi se na sistematiziranje postojećih spoznaja iz područja istraživanja koje čine područje komunikacije te marketinga u stručnom visokoškolskom obrazovanju, s posebnim naglaskom na zadovoljstvo klijenata (studentata).

Kroz utvrđivanje povezanosti ukupnog studentskog zadovoljstva uslugom odabrane visokoškolske institucije koja pruža stručni program preddiplomskog studija sa studentskim zadovoljstvom komunikacijom (s nastavnicima te studentskom službom referade), nastojat će se utvrditi uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata (studenata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju.

Aplikativni doprinos odnosi se na prijedlog ili smjernice kojima će visokoškolske institucije moći kreirati odgovarajuće poslovne strategije (posebno komunikacijski aspekt poslovanja) u budućnosti te tako utjecati na veće zadovoljstvo svojih klijenata (studenata) pruženom uslugom.

Očekuje se da će visokoškolska institucija koja prepoznaje specifičnosti potreba i želja svojih klijenata te uspješno komunicira sa svojim klijentima stvoriti i održavati kvalitetne i dugoročne odnose s klijentima (studentima).

#### **1.4 Obrazloženje strukture doktorske disertacije**

Postavljeni i određeni problem istraživanja i ciljevi uvjetovali su i odredili strukturu doktorske disertacije pod nazivom „Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju”. Sedam cjelina, odnosno poglavlja čine strukturu disertacije.

U prvom, uvodnom poglavlju definira se predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze kao polazne točke za prosudbu i daljnje istraživanje uz metodologiju istraživanja. U ovom dijelu navodi se očekivani znanstveni doprinos te struktura doktorske disertacije.

U drugom poglavlju *Komunikacija kao razmjena* daje se teorijska podloga komunikacije s obzirom na područje interesa disertacije. Navode se osnovne komunikološke zakonitosti, objašnjavaju vrste komunikacije kroz specifičnosti interpersonalne, posredovane komunikacije te suvremene komunikacije putem društvenih mreža. Komunikacija kao sastavni dio svake organizacije složena je aktivnost koja pridonosi razumijevanju aktera u komunikaciji te njihovim kvalitetnijim međuodnosima. Stoga je važno razumijevanje koncepta uspješne komunikacije, izazova u komunikaciji, uloge komunikacije te mjerenje zadovoljstva komunikacijom.

U trećem poglavlju *Od marketinga do marketinga međuodnosa* daje se temeljna teorijska podloga marketinga međuodnosa. Objašnjava se neprofitni marketing i njegove specifičnosti, pojam klijenata kao aktera na tržištu potražnje, kreiranje ponude po mjeri klijenta te stvaranje vrijednosti za klijente. Na današnjem tržištu brojne i snažne konkurencije za poslovni subjekt važno je stvoriti razlikovnost u odnosu na konkurenciju. Iz tog razloga objašnjava se koncept kvalitete kao strategije, izazovi suvremenog poslovanja te rješenja koja postoje (marketing međuodnosa i suradnje te CRM strategija kao imperativ suvremenog poslovanja). U cilju postizanja željenih učinaka, potrebno je cjelovito upravljanje marketinškom komunikacijom kako bi se postigli željeni učinci.

Četvrto poglavlje *Marketing u stručnom visokoškolskom obrazovanju* objašnjava obrazovanje kao temelj društvenog razvoja, objašnjava stručno visokoškolsko obrazovanje, izazovi marketinga u stručnom visokoškolskom obrazovanju te suvremena komunikacija u stručnom visokoškolskom obrazovanju koja je posebno važna za područje interesa ove disertacije.

Peto poglavlje *Zadovoljstvo klijenata* pojasnit će pojam zadovoljstva klijenata, utjecaj zadovoljstva klijenata na poslovanje, lojalnost klijenata koja počiva na zadovoljstvu klijenata, pojasnit će se mjerenje zadovoljstva klijenata, s posebnim naglaskom na mjerenje zadovoljstva klijenata – studentske populacije koja je u fokusu ove disertacije.

Šesto poglavlje *Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju – empirijsko istraživanje* predstavlja analizu i interpretaciju dobivenih rezultata istraživanja s ciljem povezivanja teorijskih saznanja s dobivenim rezultatima, kroz koje će se dati pojašnjenje o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

U posljednjem, sedmom poglavlju *Zaključak* navode se spoznaje na temelju istraživanja, zatim postavljaju smjernice i preporuke koje će pomoći institucijama u stručnom visokoškolskom obrazovanju u razumijevanju potreba svojih klijenata (studenata) te prijedlozi za buduća istraživanja.

Završno slijedi popis konzultirane te citirane literature, popis slika, grafikona i tablica, prilozi disertacije s pripadajućim materijalima te biografija autorice.

## 2 Komunikacija kao razmjena

Riječ komunikacija potječe od latinske riječi „*communis*“, što znači „zajedničko“ (Kesić, 2003:7), stoga samo porijeklo riječi navodi da će komunikacija značiti određenu vrstu interakcije – primanje i davanje. Komunikacija kao razmjena informacija s drugim osobama oplemenjuje čovjeka kao društveno biće (Lacković, 2013) i bez nje je gotovo nezamislivo svakodnevno funkcioniranje u privatnom i poslovnom smislu.

Komunikacija je pretpostavka svakog društva i temeljni društveni proces, ona nije samo prenošenje informacija, već namjera prijenosa informacija, interakcija strana u komunikaciji. Bez komunikacije nije moguće organizirano djelovanje, zato je ona sastavni dio svake organizacije (Kunczik i Zipfel, 2006:10-11).

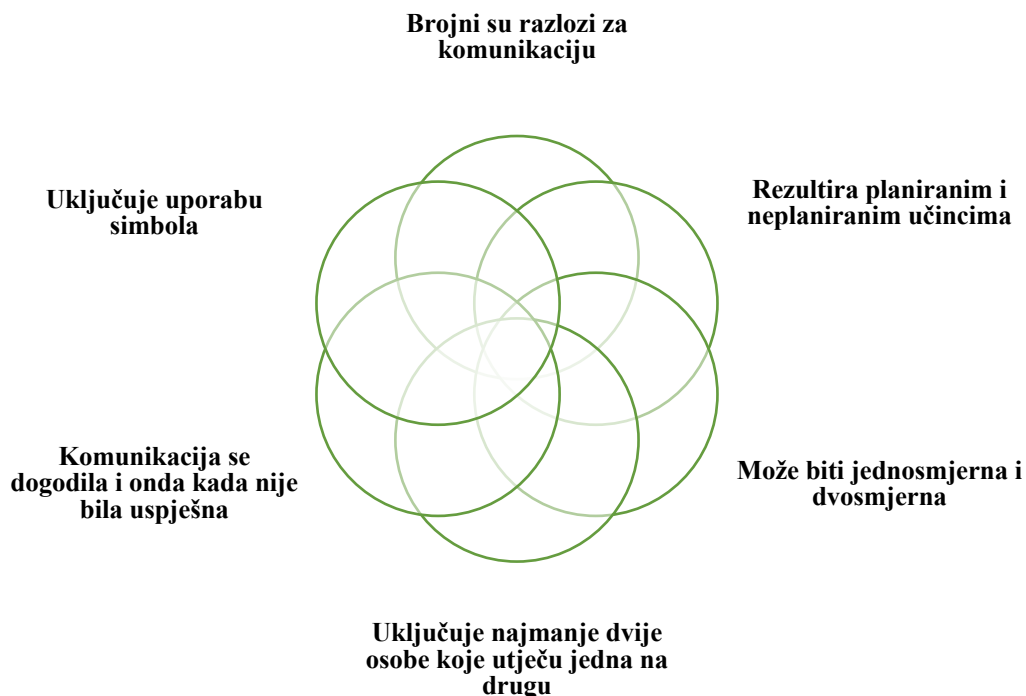
Komunicirati znači „dijeliti informaciju s drugima, u tom procesu sugovornici se međusobno obogaćuju“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:8). Postoje brojne druge **definicije komunikacije**, a navest će se samo neke:

- Kesić (2003:8) navodi da je autor Kooley još 1909. godine dao sveobuhvatnu definiciju komunikacije pri kojoj je ona mehanizam za postojanje i razvijanje ljudskih odnosa u određenom prostoru i vremenu, sastavljen od svih simbola duha koje sadrži i sredstava kojima se prenosi.
- Komunikacija je proces podjele misli i njihova značenja kroz različite poruke u čovjekovom prirodnom i društvenom okruženju (Antolović i Sviličić, 2020:13).
- Antolović i Haramija (2016) ju definiraju kao „proces prijenosa informacija, ideja i poruka“ u verbalnim i neverbalnim oblicima, između dviju ili više osoba na način prilagođen određenoj društvenoj situaciji, a može imati različite ciljeve (Antolović i Sviličić, 2020:21).
- Autori Antolović i Sviličić (2020:21) komunikaciju definiraju kao „prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka izmjenom poruka“ između komunikatora „u okviru osobnih ili društvenih odnosa“ kako bi se ostvario željeni cilj.
- Martić Kuran i Jelić (2014:8) navode da je poslovna komunikacija „svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju“.

- Kesić (2003:7) navodi da je komunikacija proces podjele misli i poruka te značenja istih. Njome se ostvaruje niz procesa koji su svojstveni grupi ljudi, a bez nje ne bi se mogla ostvariti čovjekova društvena priroda po kojoj je čovjek drugačiji od ostalih živih bića.
- Havelka (1998) navodi da je komunikacija „dinamički i složeni proces u kojima ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih“ (Dvorski, 2017:9).

Bez komunikacije kao aktivnosti u kojoj se obavlja razmjena emocija, informacija i iskustava teško se može zamisliti funkcioniranje pojedinca, ali društva u cjelini. Skelac (2015:186) ističe da je komunikacija „ključna za stvaranje osobnoga identiteta“ jer „svijest o njemu nastaje tek stupanjem u interakciju s drugima, pri čemu se dobivaju povratne informacije te je moguće uspoređivati sebe s drugima“. Na grafikonu 1 u nastavku prikazana su obilježja komunikacije iz čega proizlazi njena važnost u životu čovjeka.

Grafikon 1 Temeljna obilježja ljudske komunikacije



Izvor: izradila autorica prema Martić Kuran i Jelić (2014:8-9).

Na grafikonu 1 prikazana su **temeljna obilježja ljudske komunikacije** (izvorno Reardon, 1998:13-14, prema Martić Kuran i Jelić, 2014:8-9):

- brojni razlozi za komunikaciju – svaki oblik komunikacije ima određeni razlog zbog kojeg nastaje; zato se često navodi da je razlog pokretač svake komunikacije, a koji ujedno komunikaciju određuje. Na primjer, komunikacija radi zabave, dobivanja potrebnih informacija, utjecanja na nekoga, uvjeravanja, kreiranja mišljenja ili promjene mišljenja...
- komunikacija rezultira planiranim i neplaniranim učincima – s obzirom na kompleksnost procesa komunikacije, teško je u potpunosti predvidjeti kakve će učinke komuniciranje imati jer „informacije ne moraju uvijek biti shvaćene onako kako očekujemo“;
- komunikacija može biti jednosmjerna i dvosmjerna – interpersonalna komunikacija je obostrana komunikacija (verbalna i/ili neverbalna), a komunikacija putem nekih masovnih medija (npr. televizija, časopisi...) to nije. Internet kao masovni medij, na primjer, pruža mogućnosti za interaktivnu komunikaciju (Kesić, 2003), gdje društvene mreže kao internetski servis svoju snagu temelje upravo na interaktivnosti i neposrednosti;
- komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu; u interpersonalnoj komunikaciji je riječ o komunikaciji između najmanje dvije osobe, a značenje poruke oblikuju primatelj i pošiljatelj;
- komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna – kada se drugima izražava (verbalno ili neverbalno) svoje misli i osjećaje, komunikacija se događa;
- komuniciranje uključuje uporabu simbola – riječi, misli, geste, mimike, osjećaji... svi sadrže simbole. Što su značenja simbola razumljivija, ujednačenija, to će među komunikatorima biti manje nesporazuma.

**Poslovno komuniciranje** kao organizirani i planirani proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju utemeljeno je na informacijama (Martić Kuran i Jelić, 2014:8). U poslovnom smislu, način komunikacije organizacije s njenim javnostima utječe na njeno pozicioniranje u svijesti njenih javnosti, što je važno za poslovni rezultat (Lacković, 2013:21). Komunikacija je sastavni dio svake organizacije (Dvorski, 2017:14), a ukoliko se njome upravlja kvalitetno, donosi brojne prednosti kao što su: kvaliteta odluka; brže rješavanje (jednako tako i detektiranje) problema, kriza i konflikata; povećanje produktivnosti; smanjenje



troškova; stvaranje i održavanje međudnosa; pozicioniranje organizacije na tržištu; povezanost zaposlenika organizacije (Dvorski, 2017:14). Žitinski (2010:2-3) ističe da se od pojedinaca u poslovanju (u komunikacijskom smislu) očekuje uspješno izražavanje (verbalno, neverbalno te pismeno), vještina pregovaranja, vještina upravljanja konfliktima, inicijativa, odgovornost te kreativnost. U poslovnoj komunikaciji razumijevanje značenja poruka pridonosi cilju razumijevanja konteksta aktera u komunikaciji, no i cjelokupno doprinosi donošenju odgovarajućih poslovnih odluka (Žitinski, 2010:3).

Čovjek je biće razmjene iskustava i različitih vrsta informacija te mu je komunikacija prirodna biološka datost, a koja ga čini tako različitim od ostalih živih bića. Razumijevanje konteksta i dijelova komunikacijskog procesa važno je za uspješno sporazumijevanje jer je komunikacija složena i dinamična kategorija koja se uči i usavršava tijekom cijeloga života.

## **2.1 Komunikacija kao čovjekova biološka datost (*animal symbolicum*)**

Komunikacija se pojavljuje zajedno s nastankom čovjeka, prvih ljudi, prvih zajednica... komunikacija čovjeka čini društvenim bićem (Antolović i Sviličić, 2020:20). Čovjek sa svojom okolinom komunicira od najranije dobi: nerođeno dijete komunicira i reagira na podražaje okoline još u majčinoj utrobi (čuje zvukove, reagira kretnjom, blagim „udarcima“ u trbuh), stoga se može zaključiti da čovjek komunicira od početka do kraja svojega života (Antolović i Sviličić, 2020:185).

**Simboli** (Reardon, 1998:15) su riječi, slike, zvukovi, geste ili pokreti koji imaju uporabnu vrijednost i značenje onima na koje se ti simboli odnose. Prema Cassireru (1978:41-45), čovjek je mišljenjem kreirao način prilagođavanja svojoj stvarnosti, a koji je „kodirao“ kroz simbole. Temeljno, čovjek kao i ostala živa bića ima receptorni (prima vanjske podražaje) i efektorni (reagira na podražaje) sustav, a oba mu omogućavaju preživljavanje. **Simbolički sustav** kao treća karika čovjekov je način života koji se oblikuje interakcijama, a služi za komunikaciju i razvoj spoznaja. Zato se kaže da je čovjek *animal symbolicum*.

Temeljno sredstvo za komunikaciju samog čovjeka je **jezik** kao sustav simbola koji imaju određeno značenje. Njime se izražavaju riječi, misli, osjećaji... Moglo bi se zaključiti da je komunikacija uspješnija što je uspješnije razumijevanje simbola komuniciranja, no kako se

često pridaju različita značenja istim simbolima, komunikacija u svojoj praksi predstavlja velik izazov za svakoga (Martić Kuran i Jelić, 2014:8-9).

**Jezik** kao sustav sporazumijevanja sastoji se od znakova; svaki znak ima **svoje konvencionalno dogovoreno značenje** (Kesić, 2003), a ono može biti: denotativno - jasno definirano, obilježeno, kojim se imenuju predmeti, pojave i odnosi te konotativno - značenje riječi koje predstavlja vlastiti emocionalni doživljaj (Lacković, 2013:21). Osim toga, Kesić (2003:12) navodi da osim **denotativnog i konotativnog značenja**, riječi imaju i **strukturalno značenje** (red riječi kojim se povećava razumijevanje i uspješnost komunikacije jer je značenje jasnije, a određuje se gramatikom i sintaksom) te **kontekstno značenje** (interpretacija značenja kroz kontekst rečenice). Tri glavne funkcije jezika (Kunczik i Zipfel, 2006:14) su: izražavanje misli i osjećaja, opis stvari i sadržaja te utjecaj na ponašanje drugih.

Jezik je **temeljni simbolički sustav** kojim se označavaju pojmove, stvari i situacije, a značenje određuju ljudi, a ne sami simboli koji se koriste (Kesić, 2003:12). Ljudi koriste jezik za interakciju, ostvarivanje određenih veza, kako bi kreirali određene grupe ili zajednicu, da bi zaštitili jedni druge, kako bi prenijeli emocije, mišljenja, informacije... što ukupno jezik čini sredstvom za različite načine oblikovanja socijalne interakcije (Lacković, 2013:22).

Prema Skledaru (2002), u jeziku se nalazi cjelokupna povijest i kultura neke ljudske zajednice, pri čemu jezik svjedoči o razini intelekta te zajednice. Skledar (2002) također navodi da je **jezik nositelj kulturnog identiteta** kao sinteze svih tvorevina kulture (materijalnih i duhovnih), koji određenom prostoru daje autohtonost (Lacković, 2013:23-24). „Svaka je komunikacija usmjerena nekom učinku“ (Rouse i Rouse, 2005:87), a u komunikacijskom procesu niz je čimbenika koji utječu na cjelokupni proces i rezultat (uspjeh) komunikacije.

## **2.2 Komunikacijski proces**

Autori Lamza-Maronić i Glavaš (2008:9) navode da su u komunikacijskom procesu međusobno isprepleteni brojni elementi: potrebno je uskladiti se sa samim sobom, sugovornicima, situacijom, određenim ciljevima i komunikacijskim sadržajem – porukama, a vodeći računa o kontekstu osnovnih etičkih principa. Elementi utjecaja na komunikacijski proces navedeni su u grafikonu 2 u nastavku.

## Grafikon 2 Elementi utjecaja na komunikacijski proces



Izvor: izrada autorice prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:9).

Komuniciranje je **proces** interakcije i međudnosa njenih aktera na koji utječe više različitih elemenata (Martić Kuran i Jelić, 2014:10). Potpuni model komunikacije zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe u dvosmjernoj komunikaciji. Ranije navedeni elementi utjecaja na komunikacijski proces (grafikon 2) čine komunikaciju kompleksnim i dinamičnim načinom razmjene informacija kojem je jedinstveni **cilj prijenos poruke na željeni način i postizanje željenih učinaka** (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:8).

Komunikacijski proces može imati različite svrhe i ciljeve (Ćorić i Musa, 2015:150): „informiranje, uvjeravanje, motiviranje ili ostvarivanje uzajamnoga razumijevanja“. Kako bi komunikacija bila što uspješnija, **informacije u komunikacijskom procesu** trebaju biti (Rouse i Rouse, 2005:40): smisljeno ili misaono koncipirane (jasne i razumljive); korisne (rješenje su za određenu potrebu); točne (pouzdane i istinite); pravodobne (u pravo vrijeme); potpune (da mogu biti temelj za donošenje odluka) i važne (pitanje konteksta, vremena, osobe). Pojam **kontekst komunikacije** Žižak et al. (2012:43) predstavlja sva ona obilježja okruženja u kojem se određena komunikacija događa, a očituje se kroz: fizički kontekst (izgled i veličina prostora, temperatura), kulturni kontekst (pravila, norme i uvjerenj), društveno-psihološki kontekst (odnosi, uloge), vremenski kontekst (vremenski okvir komunikacije i povratne informacije).

**Komunikacijski proces** (Martić Kuran i Jelić, 2014:10-13) čine:

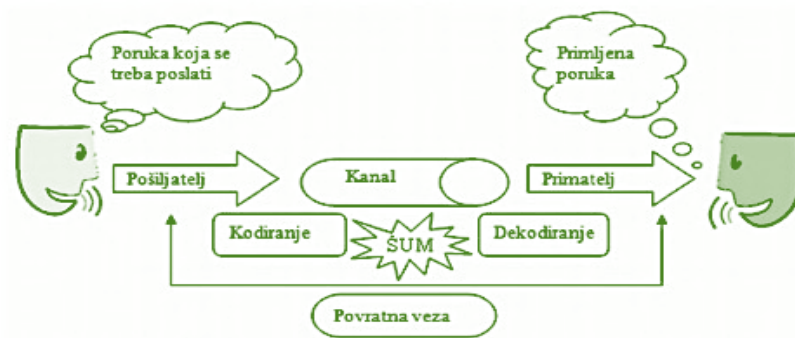
- pošiljalatelj poruke – koji šalje poruku drugoj osobi; pošiljalatelj (može biti pojedinac/grupa/organizacija) nužno mora voditi računa o tome kako će svojom komunikacijom utjecati na primatelje poruke,

- kodiranje poruke – proces kreativnog organiziranja poruka pošiljatelja u obliku različitih simbola; važno je voditi računa o jeziku kojem govore primatelji poruke, radi osiguravanja razumijevanja; za razmjenu poruka potrebna je ista simbolička razina,
- poruka – ideja, sadržaj koji razmjenjuju pošiljatelj i primatelj; mora biti razumljiva, točna, uvjerljiva, jasna,
- mediji ili kanali kojima se poruka prenosi – prijenosnici poruke od pošiljatelja do primatelja; voditi računa o odabiru odgovarajućeg kanala radi ostvarivanja dosega poruke, o vremenu plasiranja poruke, osigurati da putem odabranog medija bude ostvareno slušanje poruke i pamćenje poruke,
- primatelj poruke – pojedinac/grupa/organizacija koji predstavljaju odredište poslanih poruka; važno je razumijevanje specifičnosti primatelja poruke, radi uspješnije komunikacije,
- dekodiranje poruke – proces otkrivanja značenja poruke; primatelj interpretira primljene simboličke sadržaje,
- reakcija primatelja poruke – načini ponašanja primatelja nakon dekodiranja; ispravno dekodiranje nije garancija očekivane reakcije primatelja poruke jer ona ovisi o primatelju samome: iskustvima, potrebama, stavovima, očekivanjima, interesima, a koja čine kontekst za njegovu reakciju,
- *feedback* ili povratna informacija – pošiljatelj poruke očekuje povratnu informaciju: kako je poruka shvaćena od strane primatelja, a kojom će se osigurati kvalitetnija komunikacija,
- smetnje u komunikaciji – utječu na iskrivljenu poruku, a ozbiljno utječu na kvalitetu komunikacije jer su uzrok nerazumijevanja, konflikata, loših odluka...

Model (izvorno Plenković 1993, prema Bilić, 2018:6-7) znači „odnose među elementima i dijelovima jedne pojave kao cjeline“, a **komunikacijski model** pretpostavlja perspektivu cjelokupnosti kojem je cilj rješenje problematike sadržaja i komunikacijskih funkcija u razvoju organizacijske komunikacije kojom se obavlja interakcija.

Na slici 1 (u nastavku) prikazana je inačica izvornog, osnovnog modela komunikacije prema Shannon i Weaver (1949), a u odnosu na izvorni model, inačici osnovnog modela je pridodana povratna veza (*feedback*) u komunikaciji pošiljatelja i primatelja poruke, što označava interakciju i međudjelovanje sudionika komunikacije.

Slika 1 Osnovni model komunikacije



Izvor: preuzeto od Jurković (2012:391).

Na slici 1 je prikazan osnovni model komunikacije koji je „strukturiran sudionicima u procesu, koji odašilju poruku (kodiranje poruke), porukom u komunikacijskom kanalu, sudionicima koji primaju poruku (dekodiranjem poruke), tj. interpretacijom te povratnom vezom (feedback) koja zatvara komunikacijski proces“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:10).

### 2.3 Vrste komunikacije

Komunikacija (Šejtanić, 2019) kao interakcija društveni je proces u kojem se njenim sudionicima omogućuje dijeljenje i primanje informacija, znanja, iskustava, mišljenja, emocija...

Autori Lamza-Maronić i Glavaš (2008:22) navode da komunikaciju čine: usmena komunikacija (formalna i neformalna), pismena komunikacija (formalna i neformalna), neverbalna komunikacija (odjeća, osjećaji, glas, komunikacija pogledom, šutnja te slušanje) te elektronska komunikacija (različiti alati kao što su www, e-pošta, skupno komuniciranje putem e-pošte, tekstualne poruke, video i telekonferencija, web zabilješka)... Usmeno komuniciranje (Žitinski, 2010:95) sastoji se od verbalnog (komunikacija riječima) i od neverbalnog dijela (komunikacija bez riječi).

Klasifikacija komunikacije obavlja se prema mnogim kriterijima (Šejtanić, 2019:45-46):

- prema broju osoba koje sudjeluju u komunikaciji: intrapersonalna, interpersonalna i masovna;
- prema prirodi komunikacijskog medija: personalna i apersonalna;
- prema prirodi komunikacijskih odnosa: demokratska i autokratska;

- prema postojanju povratne informacije: jednosmjerna i dvosmjerna;
- prema načinu komuniciranja: verbalna i neverbalna;
- prema mjestu komuniciranja: neposredna i posredna;
- prema upotrebi e-tehnologije: e-komunikacija.

Za potrebe ove disertacije, daljnji teorijski fokus komunikacije bit će na interpersonalnoj komunikaciji (verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji) te posredovanoj komunikaciji (suvremenoj komunikaciji uz upotrebu e-tehnologije).

### 2.3.1 Interpersonalna komunikacija

**Interpersonalna komunikacija** (izvorno Brajša, 1993, prema Zekić, 1993:308) je „namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano slanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih licem u lice odnosa među ljudima“, Zekić (1993:308) „tijek komunikacije od pojedinca do pojedinca – pojedinačno ili grupno, a varira od direktnih naredbi do povremenih izražavanja“. Prema Kesić (2003:14-16), interpersonalna komunikacija je proces prenošenja poruka putem simbola primatelja i pošiljatelja koji mogu mijenjati svoje uloge te dobiti neposredne povratne informacije, a u ulozi pošiljatelja i primatelja poruke mogu se pojaviti pojedinci i grupe. Njena **bitna obilježja** su (Kesić, 2003:15-16): recipročna izmjena uloga, recipročna izmjena poruka (kodiranje i dekodiranje, a ovisi o izmjeni uloga), na proces kodiranja i dekodiranja utječu iskustvo, osobnost i motivi aktera komunikacije (navedeno nalaže da je razumijevanje veće ukoliko su akteri slični), na komunikacijsko ponašanje aktera utječu selektivni mehanizmi (zbog nerazumijevanja i različitosti).

Kvaliteta ljudskoga života i svih društvenih odnosa u izravnoj je korelaciji s kvalitetom komunikacije i načina prenošenja svojih, misli, ideja, poruka i značenja te njihovog razumijevanja. Interpersonalna komunikacija u tom je smislu iznimno važna ljudska komunikacijska vještina kojom se postiže razne učinke, a trebala bi biti utemeljena na asertivnoj proaktivnosti te metakomunikaciji (Antolović i Sviličić, 2020:10-11).

Sedam ključnih **obilježja interpersonalne komunikacije** prema Reardon (1998:20) su:

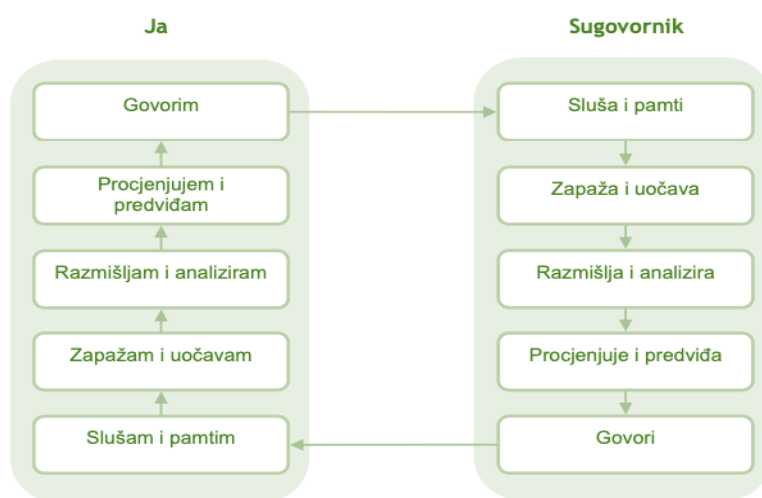
- uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje;
- uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje, ili njihove kombinacije;

- nije statična, nego razvojna;
- uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i koherentnost (suvislost, usklađenost, povezanost);
- odvija se u skladu s unutarnjim i vanjskim pravilima;
- ona je aktivnost;
- može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.

Čerepinko (2011:70) ističe autora Bergera (1975) koji navodi osam osnovnih elemenata razvoja svakog interpersonalnog odnosa: „verbalna komunikacija, neverbalna toplina, traženje informacija, samorazotkrivanje, recipročnost, sličnost, sviđanje i zajedničke (društvene) mreže“. Berger (1997) u pozadini ljudske interakcije vidi neizvjesnost, s ciljem da se neizvjesnost smanji, ljudi će većinom nastojati predvidjeti tijek međusobne komunikacije, tako će usklađivati i mijenjati svoje poruke i ponašanje sukladno cilju koji se želi postići. U cilju kvalitetnije komunikacije, tri su osnovne strategije kojima će se prikupiti informacije za bolje razumijevanje reakcije ciljane osobe: pasivna strategija (promatranje ciljane osobe u komunikaciji s drugima), aktivna strategija (razgovor o ciljanoj osobi s trećim osobama) te interaktivna strategija (direktan razgovor s ciljanom osobom) (Čerepinko, 2011:71-72).

Proces interpersonalne komunikacije prikazan je na slici 2 u nastavku.

Slika 2 Proces interpersonalne komunikacije



Izvor: preuzeto od Martić Kuran i Jelić (2014:87).

U procesu interpersonalne komunikacije (Martić Kuran i Jelić, 2014:87) govornik i sugovornik imaju svoje zadatke te oboje prolaze kroz međusobno povezane faze komunikacije kako bi se sporazumjeli u međusobnoj interakciji. Kako je prikazano na slici 2 (iznad), govornik govorom utječe na sugovornika; sugovornik zatim sluša i pamti, zapaža i uočava, razmišlja i analizira, procjenjuje i predviđa daljnju komunikaciju, odgovara/govori te svojim govorom utječe na govornika, a koji prolazi kroz iste faze. Navedeno ukazuje da je proces interpersonalne komunikacije složen, dinamičan i interaktivan.

Poruke u interpersonalnoj komunikaciji su uspješnije prihvaćene ukoliko (Kesić, 2003:16):

- poruku prezentira povjerljiva osoba, argumentirano na objektivni način;
- pojedinac sam izvodi (logičan) zaključak na temelju primljene poruke;
- su poruke aktualne, konkretne i interpretirane na atraktivan način za javnost kojoj se prezentiraju.

Grupa istraživača u državi Kaliforniji, SAD-u, (Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Virginia Satiri i drugi, 1967.), utemeljila je znanstvenu disciplinu – **interpersonalna komunikologija** – koja se bavi interpersonalnom komunikacijom – direktnom, primarnom, neposrednom, „licem u lice“ komunikacijom među ljudima, a poznata imena koji su istraživali u tom polju bili su Haley, Bateson, Watzlawick, Satiri, Laswell, Day, Schultz von Thun, Esser...(Zekić, 1993:308).

Prema Palo Alto grupi istraživača (Zekić, 1993:308), **interpersonalna komunikacija razlikuje svoje oblike prema kriterijima:**

- koristimo li se riječima – verbalna i neverbalna komunikacija;
- što prenosimo drugome – sadržajna i odnosna;
- usklađenost verbalne i sadržajne komunikacije s neverbalnom i odnosnom – kongruentna (iskrena) i inkongruentna (neiskrena);
- po stupnju uključivanja sebe – osobna i neosobna;
- po stupnju svjesnosti – svjesna i nesvjesna.

Interpersonalna komunikacija istodobno teče različitim kanalima, ovisno o situacijskom kontekstu (Kunczik i Zipfel, 2006:17). Reardon (1998:23-27) ističe da interpersonalna komunikacija uključuje „verbalna i neverbalna ponašanja koja se čine s drugima, a ne drugima“, što zapravo znači da je to dinamična kategorija koja uključuje: različite stupnjeve izravne



povratne veze (reakcija na komunikaciju), međusobnu interakciju (međusobno utjecanje sudionika komunikacije) i koherenciju (razumijevanje kao logička, cjelovita povezanost komunikacije). Žižak et al. (2012:29) ističu autore Orbe i Bruess (2007) koji navode da je interpersonalna komunikacija: međusobno utjecanje dviju ili više osoba; zajedničko, međusobno davanje i razmjenjivanje značenja te postojanje različitih razina interpersonalnosti (intimne, bliske i poznaničke).

Vrste komunikacije najčešće se povezuju s kontekstom u kojem se komunikacija odvija pa različiti autori navode različite vrste (Žižak et al., 2012:26-30):

- Littlejohn i Foss (2005) razlikuju interpersonalnu komunikaciju, komunikaciju u grupi, javnu komunikaciju, organizacijsku i masovnu, medijsku komunikaciju;
- Brajša (1993) navodi da se komunikologija kao znanstvena disciplina dijeli na opću (medijsku, organizacijsku, javnu i druge vrste) i interpersonalnu komunikologiju (primarna i izravna, „licem u lice“ komunikacija među ljudima);
- King (1979) komunikaciju dijeli na pet razina: unutar jedne osobe (intrapersonalna razina), između dvije osobe (interpersonalna razina), između pojedinca i grupe, grupe i pojedinca te komunikacija između dvije ili više grupa;
- Reardon (1998) govori o interpersonalnoj komunikaciji u različitim kontekstima: malim grupama, organizacijama, kulturama;
- Berger (1996) ističe da neovisno o broju ljudi koji u situaciji „licem u lice“, interpersonalna komunikacija u osnovi predstavlja i komunikaciju u malim grupama, a može biti i neosobna (minimalno utjecanje na ponašanje druge osobe, na primjer: nastavnik-student, liječnik-pacijent...);
- Dainton i Zelle (2005) definiraju interpersonalnu komunikaciju kao komunikaciju koju određuju: specifičnosti situacije i broj osoba koje komuniciraju, stupanj osobnosti/intimnosti i kvalitete komunikacije te ciljeva koji se žele postići;
- Orbe i Bruess (2007) definiraju tri razine interpersonalne komunikacije, od najniže prema najvišoj: socijalne informacije – znanja: poznavanje društva, zatim kulturne informacije – znanja: poznavanje kulture te osobne informacije – znanja: poznavanje osobe.

Bavčević (2016:1219) ističe da je **interpersonalna komunikacija u obrazovanju** iznimno važna i multidimenzionalna: ona je generator interpersonalnih odnosa u obrazovnom procesu,

no i posljedica je uspostavljenih odnosa aktera obrazovnog procesa, zbog čega je izučavanje interpersonalne komunikacije važno i za razumijevanje i unaprjeđenje obrazovanja u cjelini. **Nastavnik je voditelj, moderator nastavnog procesa** (Bavčević, 2016:1221), ujedno i nositelj odgovornosti u obrazovnom procesu jer interpersonalnom komunikacijom na razini student-nastavnik utječe na uspješnost nastavnog procesa (učenja studenata) i zato je važno stvoriti komunikacijsku klimu koja će poticati pozitivne međuljudske odnose i uspješan razvoj studenata.

Čerepinko (2011:77) navodi da američki psiholog Merhabian interpersonalnu komunikaciju dijeli na „govor, ton, visinu i jačinu glasa te na neverbalne znakove“. Interpersonalna komunikacija koja ima svoje brojne oblike neizostavna je vrsta komunikacije, a za potrebe ovog rada istaknut će se da se ostvaruje kroz verbalnu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju.

**Verbalna komunikacija** (Čerepinko, 2011:15) obavlja se usmeno i pismeno, koristi se jezikom kao sredstvom komunikacije. „Bez jezika kao instrumenta komunikacije gotovo ne bi bilo ni čovjeka, ni ljudskog društva kakvo poznajemo.“ (Čerepinko, 2011:14).

Verbalna komunikacija (Žižak et al., 2012:49-51) utemeljena je na jeziku, odvija se usmeno i pismeno, govorom kao najčešćim oblikom komunikacije (ujedno je govor specifično obilježje isključivo ljudske vrste). Verbalna komunikacija može biti: razgovor sa samim sobom, postavljanje pitanja, dobivanje informacija, naredbe i upute (utjecanje na ponašanje druge osobe), neformalni razgovor u cilju uspostavljanja odnosa, socijalne rutine (pozdravljanja, zahvaljivanja...), iskazivanje emocija i stavova, iznošenje mišljenja, ...

Reardon (1998:36-49) navodi da su potrebna određena znanja kako bi se uspješno verbalno komuniciralo: poznavanje gramatike (kako bi se moglo pravilno komunicirati), zatim (barem osnovno) poznavanje osobe s kojom se komunicira (kako bi se poruka prilagodila osobi) te poznavanje situacije (jer ona određuje prikladnost poruke u tom trenutku).

Marko Tulije Ciceron govorio je: „Kada spominjem govornika, to je gotovo isto kao da spominjem glumca“ (Saftich, 2009:154). Autor Saftich u svom radu spominje govorničko umijeće u kontekstu glumačkog umijeća jer govornici u ime različitih funkcija/uloga koje obavljaju oblikuju svoje izlaganje; tako spominje da govorničko umijeće traži prirodnost, a dobar govornik je onaj koji će stvoriti interakciju. Navodi da uspjeh cijelog komunikacijskog

procesa ovisi o dvosmjernosti komunikacije: o kvaliteti izvedbe govornika i o načinu kako publika prihvaća govornika. Učinkovito govorništvo je obraćanje drugima u skladu s onim kakvi slušateljima jesu jer će to utjecati na shvaćanje poruke te kvalitetu komunikacije. Verbalna komunikacija u dobroj suradnji s neverbalnom komunikacijom važan je dio kompetencija koje pojedincu omogućavaju uspješan osobni i profesionalni razvoj (Saftich, 2009:154-155).

Ralph Waldo Emerson (Što je rekao Ralph Waldo Emerson?, 2021) poznati je američki filozof, esejist i pjesnik, jedan od istaknutijih intelektualaca iz 19. stoljeća koji je za komunikaciju rekao „Ono što jesi tako mi glasno zvoni u ušima da ne čujem ono što govoriš“ (Kada strah nadjača intuiciju, 2021). Ova misao ukazuje na komunikaciju kao složen, višedimenzionalan proces u kojem se nastoji postići (spo)razumijevanje. Na razumijevanje poruke utječe ono što je izrečeno kroz verbalnu komunikaciju, no jednako tako i ono što je izrečeno bez riječi – neverbalnom komunikacijom.

**Neverbalna komunikacija** (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:23) je komuniciranje „bez izgovorenih riječi“, a prenosi brojne dimenzije koje daju kontekst verbalnoj komunikaciji (emocije, stavove, raspoloženje, mišljenja...). Neverbalna komunikacija ili neverbalno ponašanje (Navarro, 2010:17) „sredstvo je prijenosa informacija, baš kao i pisana riječ“, no informacije se prenose putem izraza lica, gesta, dodira, fizičkih pokreta, držanja tijela, ukrasa na tijelu (odjela, nakit, frizura, tetovaže...) pa čak i glasnoćom, bojom i tonom glasa osobe. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:23) ističu da se ostvaruje neposrednim kontaktom kroz: pogled (očni kontakt), geste, držanje tijela, mimike lica, osjećaje, upotrebu osobnog prostora, odijevanje, aktivno slušanje te šutnju. Prema Martić Kuran i Jelić (2014:95), u kinezičke znakove (označavaju kretanje) se ubrajaju: ekspresija, pokreti lica; pokreti pojedinih dijelova tijela, držanje tijela, položaj tijela, geste, dok su proksemički znakovi (označavaju prostorni odnos): fizička blizina sudionika u komunikaciji, prostorni raspored sudionika i teritorijalno ponašanje. Merhabian ističe da poruku prenose (Čerepinko, 2011:77): neverbalni znakovi (do 55 posto poruke), glas (38 posto poruke) te sadržaj (samo 7 posto poruke).

Neverbalne signale kao dio svoje kulture pojedinac usvaja od najranije životne dobi, zajedno s jezikom i verbalnom komunikacijom (Žitinski, 2010:93-97). Verbalni će sadržaj biti uspješno prenesen tek kada on odgovara sadržaju, točnije značenju neverbalne komunikacije. Komunikacijski obrasci dio su kulture kojoj pojedinac pripada, stoga je pri tumačenju i

razumijevanju neverbalnih znakova važno uzeti u obzir značenja koje oni imaju u određenoj kulturi (Žitinski, 2010:2).

**Glavne funkcije neverbalne komunikacije** su (Navarro, 2010:17-18): razumijevanje osobe i njenih namjera, razumijevanje stanja uma osobe s kojom se komunicira, izražavanje i razumijevanje emocija, izražavanje odnosa prema sugovorniku, razumijevanja verbalnog dijela komunikacije, omogućavanje povratne informacije, unapređenje osobnih odnosa u komunikaciji...

Za uspješno dekodiranje neverbalne komunikacije važno je (Navarro, 2010:20-28):

- svjesno promatrati svoje okruženje,
- promatrati u kontekstu (situacije, okolnosti),
- naučiti prepoznati i dekodirati univerzalno neverbalno ponašanje (prikazuje se slično kod većine ljudi),
- naučiti prepoznati i dekodirati specifično neverbalno ponašanje (jedinствeno za određenu osobu),
- u komunikaciji pokušati ustanoviti temeljno ponašanje osobe s kojom se komunicira (kako bi se lakše prepoznalo odstupanje od uobičajenog),
- promatrati višestruke signale u komunikaciji (ponašanje koje se pojavljuje u slijedu, s ciljem boljeg razumijevanja signala),
- promatrati eventualne nagle promjene ponašanja osobe koje mogu signalizirati promjenu u namjeri, emocijama, interesu...
- naučiti razlikovati autentične (iskrene) i varljive neverbalne znakove (one koji navode na pogrešno tumačenje),
- usavršavati vještinu raspoznavanja ugone od neugode u ponašanju (kojom će se lakše moći dekodirati neverbalni znakovi),
- diskretnost u promatranju drugih u komunikaciji (potrebno je razvijati nenametljivo ponašanje pri promatranju kako se ne bi utjecalo na komunikaciju).

Neverbalno ponašanje uključuje otprilike 60% ukupne interpersonalne komunikacije (Navarro, 2010:17-18) te se neverbalnom komunikacijom obogaćuje cjelokupno značenje komunikacije.

**Slušanje** je dio neverbalne komunikacije, ono je vještina koja se uči te je preduvjet za uspješnu komunikaciju (Lacković et al., 2011), a kako ljudi više od 40% budnog vremena slušaju (ostatak vremena čine ostale komunikacijske vještine - pisanje, čitanje, govorenje), slušanje se ističe kao važna interpersonalna vrsta komunikacije. „**Slušanje** je jedan od najaktivnijih oblika učenja i sastavni dio komunikacije“. Slušanje nije samo fiziološka radnja, ono je namjera. Slušanjem kao vještinom izražava se poštovanje prema govorniku te dobra namjera u procesu komunikacije. Govorniku je, s druge strane, važno imati slušatelja, što utječe na komunikacijsku atmosferu ili klimu jer sugovornik koji sluša potvrđuje važnost govornika te jača njegovo samopouzdanje (Lacković, 2013:28).

U nastavnom procesu, važna uloga koju studenti obavljaju je slušanje, stoga je važno da kvaliteta slušanja bude što veća (aktivno slušanje). Slušanje se uči, usavršava i smatra se umijećem (Lacković et al., 2011) jer je vrlo složen proces u kojem slušatelj ima aktivnu ulogu - slušatelj nastoji s razumijevanjem interpretirati poruku koju prima te nastoji upamtiti primljenu poruku. Slušanje je aktivan proces u kojem dolazi do interakcije u komunikacijskom procesu. Fokusiranost, postavljanje pitanja, *feedback*, neverbalna komunikacija...sve su činitelji koji omogućavaju aktivno slušanje i kvalitetu procesa interakcije (Lacković, 2013:28).

Zekić (2015:316) u svom istraživanju navodi da je slušanje jedna komponenta interpersonalne komunikacije koja je posebno važna kod studenata (ekonomije) koji će na tržištu rada trebati odgovarajuće komunikacijske vještine te je naglašena važnost učenja komunikacije i usavršavanja komunikacijskih vještina, koja su dokazano nužna.

Interpersonalna komunikacija (Antolović i Sviličić, 2020:13) predstavlja jednu od osnovnih ljudskih potreba koja svakom čovjeku omogućava interakciju s drugima u zajednici te zajednicom u cjelini. Razvoj tehnologije sa svim svojim prednostima i dostignućima i dalje ne može zamijeniti komunikaciju „licem u lice“, interpersonalna komunikacija je ono što ljudsku interakciju čini tako posebnom, čime se odnosi i stvaraju i oblikuju.

### 2.3.2 Posredovana komunikacija

S obzirom na komunikacijski kanal, komunikaciju se može podijeliti na izravnu i posredovanu. Izravno komuniciranje je direktna, neposredna komunikacija „licem u lice“, nema tehničkog posrednika između pošiljatelja i primatelja, već se obavlja preko komunikacijskih organa (za

govor, kretanje, mimiku) i organa za primanje osjetila (sluh, vid, opip, njuh, dodir). Tehnička pomagala omogućuju **posredovano** komuniciranje – temeljno računalno posredovana komunikacija kroz nositelje slike i zvuka suvremenog komuniciranja (Dvorski, 2017:12).

Walther (1996) **posredovanu** komunikaciju naziva hiperpersonalnim modelom komuniciranja, suvremenim oblikom komunikacije „licem u lice“ ili komunikacije posredstvom tehničkih rješenja: računalo, mobitel, telefon... Riječ je o računalno modificiranoj interpersonalnoj komunikaciji Reardon (1998:49). Praprotnik (2007) za posredovanu komunikaciju navodi da ona predstavlja tehnološki uvjetovanu komunikaciju između fizički udaljenih pojedinaca koja može biti sinkrona i asinkrona, a omogućuje uspostavljanje više ili manje složenih međusobnih odnosa.

**Posredovana** komunikacija ili računalno posredovana komunikacija (Laksana i Fadhilah, 2021:68-72) ima tri središnja koncepta: komunikacija, posredovanje i računalo. Posredovana komunikacija predstavlja svaki oblik komunikacije posredovane digitalnom tehnologijom, ona je proces ljudske komunikacije (putem računala ili nekih drugih medija) u kojem sudionici u komunikaciji u određenom kontekstu oblikuju korištene medije za različite svrhe. Posredovana komunikacija može se obavljati putem računala, prijenosnih računala, mobilnih telefona, fiksnih telefona ili interneta.

Posredovana komunikacija ostavlja mogućnost da druga strana utječe na svoju reakciju zbog određenog vremenskog odmaka u komunikaciji te tehnološkog konteksta (Walther, 1996) u kojem je otežana neverbalna komunikacija koja daje cjelovitu informaciju.

Zahvaljujući internetu suvremeno je doba svakako „obilježeno“ smanjenom interpersonalnom komunikacijom, neposrednom „licem u lice“ interakcijom među komunikatorima. Internet ljude do neke mjere otuđuje, iako ujedno nudi nevjerovatne mogućnosti i rješenja. Iz tog je razloga važna svijest o učincima komunikacije na daljinu kako bi se kontinuirano iznalazila odgovarajuća rješenja za kontekst koji stvaraju suvremeni uvjeti života u takozvanom e-dobu.

### 2.3.3 Društvene mreže kao suvremena komunikacija

**Informacijska i komunikacijska tehnologija ili kraće IKT** (engl. *Information and Communications Technology*, ICT) čini tehničku osnovu za sustavno prikupljanje, pohranu,

obradu te razmjenu različitih informacija, a kao pojam IKT se može smatrati današnjim globalnim sustavima za prijenos informacija. Putem interneta koji je nastao povezivanjem računala u jedinstvenu računalnu mrežu, informacije se velikom brzinom i u bilo kojem trenutku mogu razmjenjivati u različitim oblicima (multimedijalno: putem raznih kombinacija teksta, slika, video sadržaja, zvuka...). IKT se primjenjuje u gotovo svim ljudskim djelatnostima, a promjene koje su nastale zbog mogućnosti koje IKT pruža te različiti načini oblikovanja poslovnih procesa učinili su takvu društvenu promjenu da se današnje suvremeno društvo s pravom naziva informacijskim društvom (Hrvatska enciklopedija – Informacijska i komunikacijska tehnologija, 2020).

Pojavom i korištenjem IKT-a javljaju se i novi oblici pismenosti (digitalna pismenost) koje je potrebno poznavati (sposobnost uporabe SMS-ova, interneta, računala...) (Kraljević et al. 2012). Pismenost 21. stoljeća ili tercijarna pismenost (Jelečanin, 2017:10-16) pretpostavlja poznavanje digitalnih tehnologija (informacijsku pismenost i digitalnu pismenost), a pojam **digitalnih kompetencija** podrazumijeva „razinu poznavanja novih digitalnih alata i sustava“ koja se određuje kroz 5 dimenzija: informacije; komunikacija; stvaranje sadržaja; sigurnost te rješavanje problema.

U prošlosti je komunikacijski model bio utemeljen na slanju poruke prema potrošačima bez njihove povratne informacije (Shannon i Weaver, 1949). Različiti alati za komunikaciju u online okruženju omogućili su povratnu informaciju od strane potrošača te, što je posebno važno, ujedno i promjenu uloge potrošača u aktivne primatelje i davatelje informacije te reakcije na primljeni sadržaj (Ružić et al., 2014:513). Suvremeni komunikacijski model prikazan je na slici 3 u nastavku.

Slika 3 Suvremeni komunikacijski model



Izvor: Ružić et al. (2014:513).

Suvremeni komunikacijski model (na slici 3 iznad) omogućio je kroz različite alate za komunikaciju (prvenstveno društvene mreže, razne aplikacije, forume, chatove, blogove...) povratnu informaciju prema organizacijama o tome jesu li i koliko potrošači zadovoljni uslugom ili proizvodom. Spomenute mogućnosti komunikacije mijenjaju i oblikuju međusobne odnose koji se dinamiziraju na potpuno novoj razini (Ružić et al., 2014:513).

IKT (Candrasari, 2019:545) služi za uspostavljanje društvene interakcije i dvosmjerne komunikacije. IKT (Ružić et al., 2009:1-2) predstavlja važan čimbenik konkurentnosti kako pojedinaca, tako i organizacija, cijelih država, a funkcioniranje bez IKT-a teško da se danas više može i zamisliti. IKT omogućava (Sataić, 2019:136-137): „individualizirani pristup robama i uslugama, veće zadovoljstvo korisnika, bržu implementaciju integriranih rješenja kojima se pruža podrška korisnicima“, poboljšava se „konkurentnost i produktivnost organizacije“ te se stvaraju međuodnosi povjerenja.

Hutinski i Aurer ističu (2009:265-266) da IKT utječe na život suvremenog čovjeka privatno i profesionalno, a ima važnu ulogu i u obrazovanju - u nastavnom procesu jer osim komunikacije omogućuje cjeloživotno učenje, učenje na daljinu te stjecanje suvremenih znanja i vještina te dostupnost potrebnih sadržaja i usluga. IKT u obrazovanju omogućava kreativna rješenja, brzu i interaktivnu komunikaciju te učinkovito upravljanje nastavnim procesom, a u cilju kvalitetne obrazovne usluge.

Prema Gregurec i Vranešević (2014:62) internet je do danas ponudio brojna rješenja kojima je postao jedan od najznačajnijih marketinških alata na globalnom tržištu. **World Wide Web** stranica (izvorno Ružić et al., 2009:27, prema Lacković, 2013:40) ili skraćeno WWW jedan je od internet servisa, a predstavlja globalnu informacijsku infrastrukturu za „stvaranje, rukovanje, organizaciju i pretraživanje multimedijских dokumenata“, nudi distribuirane hipertekst dokumente (omogućavaju komunikaciju među dokumentima) pisane u HTML formatu koji omogućuje multimedijски sadržaj (tekst, sliku, zvuk, video...), povezane poveznicama na druge stranice. World Wide Web može se nazvati „golemom svjetskom bibliotekom multimedijских dokumenata“. Osnova je za postojanje daljnjih internetskih aktivnosti i kreiranje alata i sadržaja koji će se „u bespućima interneta“ moći dijeliti te konzumirati.

**Web stranica** (izvorno Ružić et al., 2009:27-29, prema Lacković, 2013:40) je stranica, internetski servis koji pruža sve potrebne informacije o organizaciji, proizvodu, osobi, projektu,



dogadaju... danas se može smatrati onim što je u poslovnom svijetu bila posjetnica. Web stranica nužno mora biti izvor informacija i konkurentskih prednosti organizacije koja ju ima, a također je spona za kontakt između potencijalnog korisnika i organizacije koju predstavlja/utjelovljuje. To je ujedno jedinstvena „adresa (URL, eng. Uniform Resource Locator) koja sadrži specifične elemente: domenu-ime područja; mrežnu adresu računala; opis mjesta gdje se datoteka nalazi i njeno ime, a svi dijelovi odvojeni su dvotočkama i kosim crticama“. Njen je zadatak uz sadržajni dio biti „produžena ruka“ korporativnog identiteta kroz dizajn koji se nužno mora poklapati s dizajnom (vizualnim obilježjima) koji koristi organizacija koja se putem nje predstavlja.

**Elektronička pošta ili e-pošta** (eng. *electronic mail*) (Lacković, 2013:41-42) je jedan od najstarijih i osnovnih internetskih servisa kojim se pismeno komunicira u poslovne i privatne svrhe. Svaki korisnik e-pošte ima svoju jedinstvenu adresu koju može oblikovati na željeni način, dok se kod službene e-pošte najčešće radi o imenu i prezimenu osobe (na primjer, [ivana.lackovic@efos.hr](mailto:ivana.lackovic@efos.hr)). Osim samog teksta, e-pošta može sadržavati različite vrste datoteka koje se šalju u prilogu, a veličina mogućih datoteka je uglavnom ograničena. E-pošta se može poslati pojedincu ili više ljudi odjednom, mogu se pohraniti u obliku tekstualne datoteke, arhivirati, ispisati, proslijediti na druge adrese e-pošte ili se mogu izbrisati. E-pošta je u poslovnoj komunikaciji nezaobilazan poslovni alat koji je vrlo pristupačan jer je ipak najčešće riječ o besplatnoj usluzi određenog pružatelja internetskih usluga.

**Društvene mreže** (Plenković et al., 2013:132) utjecale su na: nove oblike komunikacije među pojedincima i interesnim skupinama te na komunikaciju svih institucija prema svojim dionicima. „Korporacije postaju svjesne da se poruke o njihovim proizvodima, uslugama, reputaciji, čelnim osobama razmjenjuju i šire Internetom poput virusa bez njihove kontrole“. (...) Novi komunikacijski kanali omogućili su uspostavljanje kvalitetne komunikacije i marketinške komunikacije (promocije) s ciljnim skupinama s kojima je u prošlosti tradicionalnim putem bilo teško ostvariti doseg poruke. Korporativna komunikacija u kontekstu društvenih mreža dobiva nove zadaće, ali i nove dimenzije: internu - kroz komunikaciju s internim javnostima te eksternu - kroz komunikaciju s ostalim dionicima (Plenković et al., 2013:132).

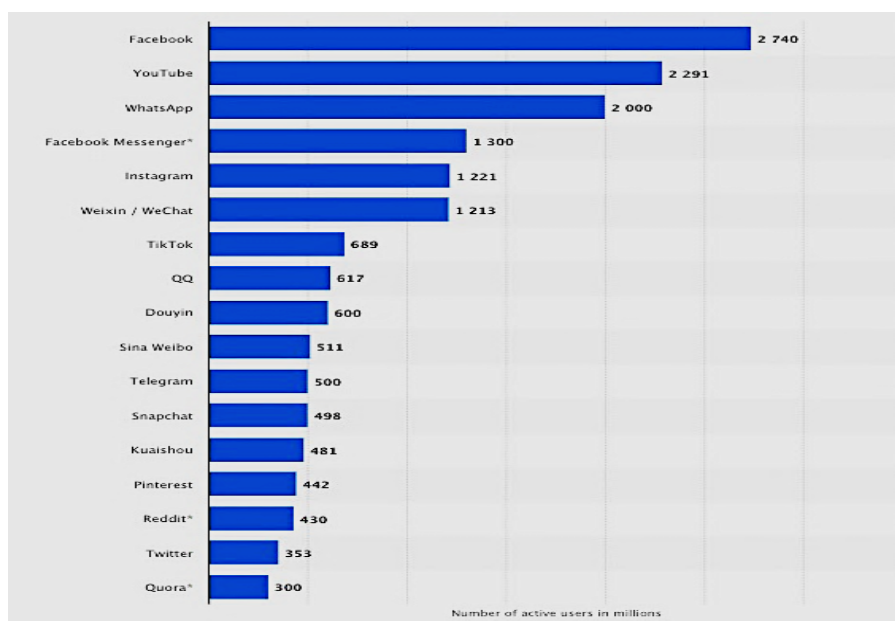
**Društvene mreže** (izvorno Ružić et al., 2009:366, prema Lacković, 2013:43) su i dalje suvremeni **sinonim za interaktivnu komunikaciju**. Koriste se u različite svrhe, a u osnovi

omogućavaju interakciju, povezivanje, stvaranje međudnosa. Servisi društvenih mreža, osim što se mijenjaju i poboljšavaju, svojim obilježjima i mogućnostima oblikuju komunikaciju i interakcije te tako i diktiraju određene trendove, ponašanja. Omogućuju kreiranje i dijeljenje različitih sadržaja te povezivanje s drugim korisnicima kroz postavljanje fotografija, video isječaka, kratkih priča, statusa, komentara, označavanje korisnika... Društvene mreže su „esencija interaktivne komunikacije“, kojima doznajemo brojne informacije očekivanjima i stavovima njihovih korisnika, a ujedno su platforma gotovo neograničene kreativnosti kojom se mogu ostvariti različiti komunikacijski i drugi efekti.

**Prednosti društvenih mreža** su brojne: dvosmjernom, interaktivnom komunikacijom korisnik (klijent - postojeći ili potencijalni) može dobiti potrebne informacije, a poslovni subjekt može dobiti vrlo precizne i mjerljive informacije od korisnika (Markić et al., 2018:237).

Danas relevantne društvene mreže su: **Facebook, YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram, WeChat, TikTok, Telegram, Snapchat, Pinterest...** (Statista – Najpopularnije društvene mreže na svijetu prema broju aktivnih korisnika iz siječnja, 2021). Na slici 4 koja slijedi navedene su najpopularnije društvene mreže u svijetu za 2021. godinu prema broju njihovih aktivnih korisnika.

Slika 4 Najpopularnije društvene mreže na svijetu (siječanj 2021.) – aktivni korisnici



Izvor: Statista – Najpopularnije društvene mreže na svijetu prema broju aktivnih korisnika iz siječnja 2021. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [pristupljeno 29. travnja 2021].

U nastavku će se navesti kratki pregled društvenih mreža (Arbona – Najpopularnije društvene mreže, 2021):

- **Facebook** kao društvena mreža osnovana 2004. godine i dalje je jedna od najpopularnijih na svijetu, a gotovo je sinonim za društvene mreže, u oglašavanju na društvenim mrežama od strane poslovnih korisnika i dalje je u samom vrhu.
- **YouTube** je druga najposjećenija društvena mreža na svijetu, najveća i najpopularnija društvena mreža za kreiranje i dijeljenje video sadržaja. Najpopularnija je tražilica nakon Google tražilice u kojoj se dijele razni sadržaji.
- **WhatsApp** je na trećem mjestu kao najpopularnija aplikacija za komunikaciju: dopisivanje, dijeljenje sadržaja, glasovne i video individualne i grupne pozive, a koristi se u privatne, ali i poslovne svrhe.
- **Messenger** je dio Facebooka, no zbog brojnosti korisnika ga se promatra kao samostalnu društvenu mrežu, posebice korištenu u oglašavačke svrhe.
- **WeChat** je za komunikaciju (kao i WhatsApp, na primjer), no može se koristiti i za online kupovinu, offline plaćanja, naručivanje taxi usluge, prijenos novca... spomenuta društvena mreža je najpopularnija u Kini i dijelovima Azije.
- **Instagram** s više od milijardu korisnika daje drugačiji pristup društvenim mrežama – dijeli se pretežito slikovni i video sadržaj pa je stoga poput dinamičnog e-kataloga ili slikovnice nečije ponude ili dnevnika s crticama iz života.
- Poznati su još i **Twitter** za kratko dopisivanje, a **LinkedIn** valja spomenuti zbog društvene mreže namijenjene poslovnim ljudima i njihovom umrežavanju (Arbona – Najpopularnije društvene mreže, 2021).

Prema Ružić et al. (2014:515), društvene su mreže postale „marketinško sredstvo za postizanje ciljeva promocije“ u online okruženju. Dinamika života, dostupnost informacija, transparentnost komunikacije... omogućava klijentima željene informacije u realnom vremenu, što je za potrošače koja im olakšava donošenje odluka o kupovini.

**Najveća vrijednost interneta** koji omogućava suvremenu komunikaciju, no **i društvenih mreža** kao komunikacijski jednog od najdinamičnijih internetskih servisa, je upravo **mogućnost interaktivne komunikacije te informacija lišena ograničenja vremena ili lokacije** (Kelić, 2003).

Prema Vraneševiću (2007), brend stvara dodatnu vrijednost proizvoda ili usluge, a utječe na različita ponašanja klijenata: kognitivna, emotivna i bihevioristička (Markić et al., 2018:235). Suvremena marketinška komunikacija omogućava dinamične i interaktivne odnose. Društvene mreže omogućavaju izravnu komunikaciju s korisnicima usluga te su danas nezaobilazan alat za oblikovanje brenda. Sve spoznaje koje se o korisnicima mogu dobiti u navedenom virtualnom okruženju vrijedan su izvor informacija za kreiranje strategija koje će za korisnika biti vrijednost (Markić et al., 2018:233).

## 2.4 Uspješna komunikacija

Komunikacija kao interakcija između ljudi služi za postizanje različitih ciljeva. Komunicirati uspješno te usavršavati svoje komunikacijske vještine nameće se kao iznimno važno jer komunikacijske vještine pojedinca prate kroz cijeli njegov život i kroz sve njegove interakcije – i privatne i poslovne. Komunikacija je uspješna (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:21) kada je dobrovoljna interakcija te kada primatelj shvati poruku na način kako je želio pošiljatelj.

Bez obzira na oblik i vrstu komunikacije, da bi komunikacija bila uspješna (Kesić, 2003:9), potrebno je postići:

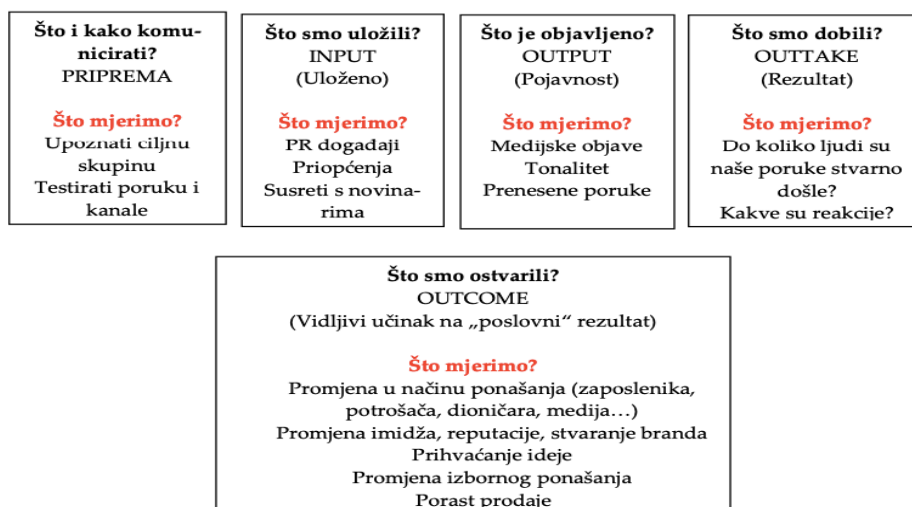
- preklapanje primateljevog i pošiljateljevog polja iskustva (podjela misli koja omogućava razumijevanje),
- sličnost značenja korištenih simbola u komunikaciji (isti jezik ili kodni sustav – verbalna i neverbalna komunikacija koja izaziva reakciju),
- razumljivost korištenog jezika za sve sudionike komunikacije.

Autori Lamza-Maronić i Glavaš (2008:21) kao načela uspješne komunikacije ističu:

- načelo jasnoće (jasne i razumljive poruke),
- načelo jezgovitosti (racionalan broj informacija koje se plasiraju prema sugovorniku),
- načelo omeđenosti sadržaja (držati se teme razgovora),
- načelo točnosti (provjeriti informaciju koja se upućuje primatelju, iznositi provjerljivo, istinito),
- načelo oblikovanja (odgovarajuća forma u poslovnom komuniciranju kao dio interakcije).

Peter F. Drucker rekao je “You can only manage what you can measure”, što znači „Možemo upravljati samo onim što možemo i mjeriti”. Mjerenje komunikacijskog procesa je složeno jer na komunikacijski proces i njegove aktere te njihovo ponašanje utječe cijeli niz faktora, a sama priroda komunikacije je nematerijalna. Zato James E. Gruning, poznati komunikolog i stručnjak za odnose s javnostima, tvrdi da se mogu mjeriti odnosi. Mjerenje, evaluaciju (vrednovanje) potrebno je obavljati u svim fazama komunikacijskog procesa kako bi se komunikacijom moglo upravljati. Iz tog razloga se definiraju: ciljevi komunikacije, alati (strategije i taktike) za ostvarenje ciljeva te mjerni instrumenti (metodologija) za provjeru ostvarenja ciljeva po fazama (Plenković et al., 2013:136-137). U tu svrhu, autori Plenković, et al. (2013:136-137) predlažu model koji definira mjernu matricu za sve faze komunikacijskog procesa, takozvani „Ulazno-izlazni model“ (prikazan na slici 5 u nastavku) koji se sastoji od: pripreme komunikacije; uloženog u komunikaciju (*input*); pojavnosti (*output*); rezultata (*outtake*) te vidljivog učinka na poslovni rezultat (*outcome*).

Slika 5 Mjerna matrica za sve faze komunikacijskog procesa - „Ulazno-izlazni model“



Izvor: preuzeto od Plenković et al. (2013:137).

Navedeni „Ulazno-izlazni model“ (na slici 5 iznad) podrazumijeva da se kroz fazu pripreme upoznaje ciljnu skupinu te se testira poruka i kanali komunikacije kako bi se moglo odrediti što i kako komunicirati. Slijedi faza uloženog u komunikaciju koja podrazumijeva razne aktivnosti kojima se komuniciralo prema javnostima (PR događaji, priopćenja, susreti s novinarima...), dok se u sljedećoj fazi pojavnosti mjeri što je objavljeno (medijske objave, tonalitet, prenesene poruke...). U fazi rezultata mjeri se do koliko je ljudi poruka doista došla (doseg poruke) te kakve su reakcije na poruku. Posljednja faza podrazumijeva ostvareno ili vidljive učinke na

poslovni rezultat, pri čemu se mjere razni aspekti kojima se dobiva potrebna povratna informacija (na primjer, promjena u načinu ponašanja (raznih aktera), promjena imidža, reputacije, stvaranje brenda, prihvaćanje ideje, porast prodaje i slični rezultati).

Komunikacija kao temelj svih interakcija svakako ima važnu ulogu u odvijanju poslovnih procesa i interakcija, stoga mjerenje njene uspješnosti može imati višedimenzionalne pozitivne utjecaje na buduće poslovne odluke.

**Povratna informacija (*feedback*) omogućit će uvid u razumijevanje poruke i stoga je jedna od metoda uspješne komunikacije.** Prema Kesić (2003:61), *feedback* je reakcija koju primatelj učini nakon primljene poruke. *Feedback* ili povratna informacija (Žižak et al., 2012:43) je, kako sam pojam nalaže, informacija o tome kako je informacija shvaćena, „bilo kakav odgovor na primljenu poruku“, odnosno, povratna informacija (Žižak et al., 2012:167) o tome kako se interpretira nečiji govor, ponašanje, postupci. Povratnom informacijom se omogućava razumijevanje te provjera je li poruka ispravno interpretirana (Žižak et al., 2012:189-190). Komunikacijski proces je cjeloviti proces koji nakon odašiljanja poruka pošiljatelja poruke i njene interpretacije očekuje i traži reakciju primatelja poruke u vidu određenog ponašanja. Ta povratna poruka naziva se *feedback* ili povratna informacija koja se može poslati verbalno i neverbalno. Povratna informacija daje spoznaju je li poruka primljena komunikacijski uspješno (na način kako je pošiljatelj želio). Time se u komunikaciji stvara vrijednost jer se postiže sporazumijevanje njenih aktera (Lacković, 2013:32). Na slici 6 u nastavku prikazani su samo neki od načina na koji se povratna informacija može manifestirati.

Slika 6 Povratna informacija – *feedback*



Izvor: How to Give Effective Feedback at Work, 2021. <https://www.ieslink.com/staff-management/how-to-give-effective-feedback-at-work/> [pristupljeno 22. veljače 2020].

Slika 6 prikazuje da se povratna informacija može očitovati kroz različite dimenzije: kao poslovni rezultat organizacije, mišljenje koje korisnici stvore o organizaciji, ocjenu koju korisnici daju kroz odgovarajuću platformu, kao savjet koji korisnici mogu uputiti, kao ideja koju korisnici mogu stvoriti sami i komunicirati je organizaciji ili mogu potaknuti organizaciju na ideje, kao odgovor koji korisnici daju kroz upitnike ili druge oblike ispitivanja njihovih stavova, zadovoljstva... U kontekstu marketinga, povratna je informacija osnova za razumijevanje potreba, želja i očekivanja korisnika, na kojoj se nužno trebaju temeljiti budući poslovni ciklusi, stvarati i osnaživati međuodnosi.

**Metakomunikaciju** je izvorno objasnio Bateson (1951:209) kao „komunikaciju o komunikaciji“ koja služi kao objašnjenje komunikacije i predstavlja sve što kontekstualizira komunikaciju. Prema Brajši (1996), metakomunikacija je važan dio uspješne komunikacije jer je u komunikaciji je važno provjeriti uspješnost razumijevanja poruke, tj. je li poruka primljena i shvaćena na željeni način. Baltzersen (2013:130) navodi da se metakomunikacija očituje kao:

- neverbalna komunikacija - poput intenziteta glasa, izraza lica i gesta tijela kojom se informira druge o namjerama i osjećajima i može podržavati ili proturječiti verbalnoj poruci te
- verbalna komunikacija – fokusiranost na verbalne komentare o komunikaciji, dodatna pitanja ili pojašnjenja.

Prema Lacković (2013), kvalitetnom komunikacijom pojedinac/grupa/organizacija neminovno može primiti više informacija. Kaže se da je informacija moć, što se i marketinški jasno potvrđuje koliko je važno razumjeti klijente i njihove preferencije, a time se određena vrsta moći dobiva komunikacijom. Ono što je važno kod informacija je da se s navedenim povratnim informacijama s tržišta i dogodi konkretna promjena, a to je **implementacija svih dobivenih spoznaja u svoje aktivnosti, kako bi one bile po mjeri klijenata.**

## **2.5 Izazovi u komunikaciji**

U komunikaciji je moguće i odabrati šutnju – ne govoriti. No, čak i kada ne govorimo, to jest, šutimo, i dalje komuniciramo. **Šutnja** kao komunikacija je pasivan oblik komunikacije koja ima mnoga značenja, često negativne konotacije. Šutnja se može shvatiti i kao odobravanje, važna je u kreiranju razumijevanja poruke, a ponekad se smatra odgovarajućom (na posebnim

mjestima, u posebnim trenucima) pa je zato jednako umijeće znati i kada šutjeti (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:23-24).

Prema Martić Kuran i Jelić (2014:66-69), jezik je ogledalo kulture, s obzirom da je osnova za interakciju. U kontekstu poslovnog komuniciranja, jezik služi kao sredstvo komuniciranja te kako bi se mogla prevladati barijera različitih jezika među kulturama. Naime, uspješna se komunikacija može ostvariti ukoliko se komunicira istim jezikom (ili jezikom koje obje strane razumiju, ukoliko ne govore isti jezik). Kultura se stječe učenjem u društvu, prijenosom običaja, tradicije, društvenih vrijednosti i individualnim iskustvom pojedinca. Prenosi se interakcijom u zajednici između njenih članova te jednako tako i na nove članove. Kulturne vrijednosti se očituju kroz različite oblike ponašanja koja se izražavaju kroz simbole. Kroz kulturu se na posebne načine zadovoljavaju potrebe pojedinaca, kroz prizmu kulturnih vrijednosti. Kultura kao dinamična kategorija mijenja se pod utjecajem različitih elemenata koje određuje njeno okruženje.

Zato je važno prilagoditi komunikaciju prema specifičnostima kulture i obrascima komuniciranja koje pojedinci, grupe i zajednice koriste. Navedeno doprinosi toleranciji, razumijevanju, prihvaćanju kulturnih različitosti te uspješnijoj **interkulturalnoj kompetenciji** pojedinca, grupe i društva u cjelini.

## 2.6 Uloga komunikacije

Ljudi komuniciraju i u međusobnoj interakciji pokušavaju prenijeti poruke, ispuniti određene ciljeve, „utjecati jedni na druge, kroz komunikaciju smanjiti nesklad, tjeskobu ili strah koji osjećaju, a često je način na koji komuniciraju važniji od onoga što komuniciraju. Osim poticanja dijaloga, ključ uspješne interpersonalne komunikacije je u razumijevanju drugih, u razumijevanju osoba s kojima pojedinac razgovara, njihovih razloga, motivacija, stavova i vrijednosti.“ (Čerepinko (2011:61).

Osnova organizacijske komunikacije (Grönroos, 1990) je dvosmjerna komunikacija koja stvara, održava i poboljšava odnose u organizaciji te utječe na poslovni rezultat organizacije. Kvalitetna komunikacija i razumijevanje složenosti komunikacijskog procesa preduvjeti su za kvalitetnu povratnu informaciju na kojoj se tada mogu temeljiti odgovarajuće marketinške odluke i strategije.



Utvrđeno je da u aspektu kriznog komuniciranja od presudne važnosti postaje aktivno planirati upravo takvu vrstu komunikacije prije nego što kriza nastupi te njome upravljati kada kriza nastupi jer su komunikacija i način komunikacije elementi koji mogu odlučiti hoće li kriza osnažiti imidž kompanije ili će joj pogrešno upravljanje komunikacijom nanijeti iznimne štete (Jugo, 2015). To navodi na zaključak da je komunikacija vrlo složen i važan čimbenik poslovanja kojem se treba pristupiti menadžerski, slojevito, marketinški, te komunikaciju prilagoditi publici (odnosno javnostima kojima je namijenjena) i kontekstu komunikacije.

Iz složenosti komunikacije kao procesa proizlazi i njena višedimenzionalna **uloga**:

- komunikacija utječe na **pojedince** (na oblikovanje osobnog identiteta pojedinca i svih njegovih privatnih i poslovnih interakcija),
- na **organizaciju** (na oblikovanje organizacijskog identiteta, poslovnih procesa, međuljudskih odnosa i stvaranje mreža) te
- na **društvo u cjelini** (koje se zbog interakcija razvija, mijenja, preoblikuje, stvara nove vrijednosti...).

## 2.7 Mjerenje zadovoljstva komunikacijom

Suchart (2004:20) u svojem radu navodi kako organizacija koja njeguje snažne veze i uspješnije međuodnose ima veći potencijal u kreiranju suradnje i posvećenosti svojih zaposlenika organizaciji. Autori Williams et al. (1998:491) u istraživanju odnosa pacijent – liječnik utvrdili su da faktori ophođenja s pacijentom (prijateljski odnos, pristojno ponašanje, komunikacija, ohrabrenje i empatija, partnerski odnos) utječu na zadovoljstvo pacijenta zdravstvenom uslugom. Istraživanjem zadovoljstva pacijenata (Novalia Agung, 2018) u privatnoj bolnici Sari Asih (Ciledug, Indonezija) utvrđeno je da interpersonalna komunikacija snažno utječe na zadovoljstvo korisnika (pacijenata) bolnice. Ova spoznaja zanimljiva je za istraživanje i u drugom području kao što je obrazovanje, gdje sudionici imaju česte interakcije i potrebna je zajednička suradnja.

U cilju poboljšavanja uspješnosti komunikacije, kao i bilo kojeg drugog procesa, važno je kontrolirati njenu uspješnost, kvalitetu. Navedeno ne samo da će omogućiti uvid u uspješnost trenutno oblikovanih procesa komunikacije i izvedbe iste, već će i dati naznake za buduće cikluse, dakle, na temelju tih informacija organizacija će moći učiti na svojem primjeru,

poboljšati razumijevanje komunikacije te na temelju tih saznanja imati mogućnost oblikovati poslovne procese.

Jedan od najčešće korištenih mjernih instrumenata za istraživanje zadovoljstva komunikacijom je upitnik naziva *Communication Satisfaction Questionnaire* ili CSQ, upitnik zadovoljstva komunikacijom, autora Downs, Hazen (1977) koji su istraživali korelaciju zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. Upitnik se sastojao od osam dimenzija: „komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija sa suradnicima (horizontalna), korporativna informiranost, podaci o osobnome uspjehu (osobna povratna informacija), komunikacija s podređenima“ (Ćorić i Musa, 2015:151-152), od čega se posljednja dimenzija odnosi samo na menadžere. Upitnik se pokazao kao instrument visokog stupnja pouzdanosti i valjanosti. Njegove ključne prednosti evaluirali su mnogi drugi istraživači pa tako Greenbaum et al. (1988) navode da je CSQ relativno kratak i razumljiv, postoje norme (ograničene na jedno zemljopisno područje), korišten u mnogim organizacijama, a mjeri zadovoljstvo poslom i proizvodnost kao dvije dimenzije organizacijske uspješnosti... Clampitt i Girard (1987) utvrdili su provjerom instrumenta da je valjanije šest-faktorsko rješenje od izvornih osam faktora koje se ranije spomenulo, a Pincus (1986) je provjerom upitnika dobio strukturu od devet faktora. Navedeni je upitnik iznimno poznat i često korišten mjerni instrument zadovoljstva komunikacijom (Tkalac Verčić et al., 2009:181).

Greenbaum i Gardner (1985) su analizom velikog broja disertacija i članaka došli do spoznaje da je u istraživanju organizacijske komunikacije od 500 instrumenata čak 80% njih primijenjeno samo jednom (Tkalac Verčić et al., 2009:179), a Downs et al. (1994) su instrumente klasificirali u tri kategorije (Tkalac Verčić et al., 2009:178-179):

1. instrumente općeg obuhvata, (makrorazina, OCS, OCDAQ...)
2. komunikacijskoga procesa, (najčešće mjere sukobe, mentorstvo, kompetencije, opterećenje...)
3. organizacijskih rezultata (zadovoljstvo, proizvodnost, predanosti, CSQ, OIQ).

Roberts i O'Reilly autori su Ljestvice organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Scale – OCS*), sastoji se od 35 čestica kojima se mjeri 16 dimenzija organizacijske komunikacije. Sudionici su percipirali povećanu informiranost i veće ukupno zadovoljstvo komunikacijom (Tkalac Verčić et al., 2009:179). Ograničenja instrumenta su

izostanak međuodjelne dimenzije te mali broj čestica povezanih sa svakom pojedinom komunikacijskom dimenzijom (Tkalac Verčić et al., 2009:180).

Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Development Audit – OCDA*) razvio je Wiio sa svojim kolegama iz Helsinkija. OCDA instrument ima za cilj istražiti kako komunikacijski sustav u organizaciji utječe na željene rezultate, stoga se obavlja mjerenje komunikacijske klime; po pitanju komunikacijskog okruženja, te zadovoljstva poslom (Tkalac Verčić et al., 2009:183).

Autorice Tkalac Verčić et al. (2009:188-191) u svome su istraživanju kreirale svoj model za mjerenje zadovoljstva komunikacijom naziva Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK) koji ima 8 dimenzija:

1. Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije);
2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (formalna komunikacija s nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, slušanje i pažnja koja se dobije od nadređenog, vjera nadređenog u podređenog, pomaganje...);
3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (zadovoljstvo komuniciranjem s kolegama iste razine, dostupnost kolega, usklađenost članova tima, lakoća komunikacije, spremnost kolega da prime kritiku);
4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom (brojem neformalnih druženja s kolegama, zatim odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, količina neformalne komunikacije, količina tračeva u organizaciji, korisnost i točnost neformalnih informacija);
5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću (informacije povezane s uspjehom i radom organizacije – razni pravilnici, poslovni rezultati, propisi, procedure...);
6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom (zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva);
7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije (odabrani mediji komuniciranja, na primjer e-pošta, kvalitetom komuniciranja suvremenim medijima...);
8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima (organizacija sastanaka, korisnost informacija dobivenih na sastancima, trajanjem sastanaka...).

Navedeni UPZIK autorice su kreirale s namjerom uvažavanja razlika Republike Hrvatske u odnosu na međunarodna istraživanja, kreirani upitnik je zato prilagođen našem prostoru i našem

vremenu (Tkalac Verčić et al., 2009:194). Istraživanje Andersona i Martina (1995) ukazuje da zaposlenici teže interakciji s kolegama zaposlenicima (i suradnicima i nadređenima) jer se time osjećaju uključeno i zadovoljno. Rubin (1993) navodi da su zaposlenici zadovoljni komunikacijom skloniji izgradnji kvalitetnih odnosa na radnom mjestu. Zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom važno je za organizacijsku uspješnost (Tkalac Verčić et al., 2009:177), stoga je bilo **za istražiti hoće li zadovoljstvo komunikacijom utjecati i na zadovoljstvo ukupnim iskustvom studiranja** kod specifične studentske populacije kojom se bavio ovaj rad.

Za potrebe ovog istraživanja u dijelu zadovoljstva komunikacijom (odnos nastavnik – student te odnos studentska služba referade – student), djelomično je korišten UPZIK upitnik koji je prilagođen istraživanju. S obzirom na nastavni proces i specifičnosti komunikacije u spomenutim odnosima (nastavnik – student te studentska služba referade – student), pitanja su postavljena u okviru: kategorije 1 Zadovoljstvo povratnim informacijama, kategorije 2 Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, kategorije 4 Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, kategorije 6 Zadovoljstvo komunikacijskom klimom te kategorije 7 Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije.

Istraživanje zadovoljstva komunikacijom u studentskoj populaciji nije značajno istraženo, stoga se u tome očituje jedan od doprinosa ovog rada. Pregled istraživanja zadovoljstva studentske populacije nalazi se u poglavlju 5.4.

### 3 Od marketinga do marketinga međudnosa

Kao znanstvena disciplina društvenih znanosti te grana unutar polja ekonomije, marketing teži objašnjenju, razumijevanju i upravljanju odnosima razmjene. „Počiva na četirima međusobno tijesno povezanim temeljnim odnosima u razmjeni, a to su: ponašanje potrošača i proizvođača u razmjeni, mreže institucija u razmjeni te posljedice u društvu koje nastaju ponašanjem navedenih triju kategorija (Hrvatska enciklopedija – Pojam marketing, 2020).

**Marketing** kao ekonomska znanost ima svoje brojne definicije, a slijede samo neke od njih:

- Britanski institut za marketing kaže da je marketing „upravljački proces koji identificira, anticipira i učinkovito te profitabilno zadovoljava potrebe potrošača.“ (Meler, 2005:17)
- AMA – Američko udruženje za marketing za marketing kaže da je „aktivnost, skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporučivanje i razmjenu predmeta ponude koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini“ (AMA, 2017).
- Kotler navodi da je marketing „ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene.“ (Meler i Dukić, 2007:18).
- Grbac ističe da je marketing „proces stvaranja i razmjene vrijednosti poslovnih subjekata sa svojim potrošačima.“ (Grbac, 2012:41).
- Blažević (2016:16) marketing definira kao „proces zadovoljavanja potreba na profitabilan način uključujući pritom set emocionalnih komponenata koje direktno utječu na korisnikovo zadovoljstvo“.

Razvoj poslovnih orijentacija ili koncepcija povijesno se promatra kroz nekoliko faza (Meler, 2005:10-11):

- **proizvodna koncepcija** – prelaskom iz manufakturne proizvodnje u industrijsku ili masovnu proizvodnju se smanjenim troškovima proizvodnje po jedinici proizvoda utjecalo na tržište te su se potrošačima mogli ponuditi jeftiniji proizvodi. U fokusu koncepcije bili su proizvođači i njihova sposobnost da proizvedu što je moguće više proizvoda (maksimalizacija dobiti kroz maksimalizaciju proizvodnje). Kada se tržište namirilo i saturiralo proizvodima, dolazi do krize hiperprodukcije koja se poklapa s 1. velikom svjetskom ekonomskom krizom.

- **prodajna koncepcija** – zbog manje potražnje, proizvođači su počeli stvarati zalihe te je nastao problem kako proizvedene proizvode prodati, stoga je cilj bio prodati što više već proizvedenih proizvoda (naglasak na poslovnim funkcijama prodaje, distribucije i promocije). U fokusu koncepcije i dalje je bio proizvođač koji je nastavio proizvoditi proizvode bez istraživanja kakav proizvod potrošač treba ili želi (maksimalizacija dobiti kroz maksimalizaciju prodaje).
- **marketinška koncepcija** – s obzirom na nedostatke prethodnih koncepcija, ona pruža promjenu načina razmišljanja, kako bi se harmoniziralo odnose ponude i potražnje jer kao svoju polazišnu točku ima potrošača na tržištu. Ponudu kreira upravo potražnja (ili, individualno rečeno, potrošač), što je velika promjena, a cijeli niz aktivnosti prethodi samoj proizvodnji: istraživanje potreba i želja potrošača, na temelju čega se donose odgovarajuće odluke o marketinškom miksu te kontrola tijekom i na kraju svakog ciklusa (maksimalizacija dobiti kroz prethodnu maksimalizaciju zadovoljenja potreba potrošača).

U evoluciji marketinga zatim slijedi rafiniraniji pristup **marketinškoj koncepciji** (Meler, 2005:10-13) pri čemu se aktivnosti poslovnih subjekata usmjeravaju na razumijevanje potrošača, a zatim slijedi i koncepcija neprofitnog ili društvenog marketinga. Koncepcija **neprofitnog** marketinga teži višoj razini marketinga, u fokusu je sam čovjek te dobrobit društva općenito – društva u cjelini. Marketing odnosa (Meler, Dukić, 2007) suvremeni je pristup marketingu gdje je povjerenje i suradnja s potrošačima kao klijentima imperativ za svaki poslovni subjekt koji želi stabilnu budućnost i postojanje u skladu sa zahtjevima suvremenog tržišta.

### 3.1 Neprofitni marketing

Neprofitni marketing predstavlja „primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koji kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni ili pak i socijalni karakter.“ (Meler, 2005:23). Korisnik je kao subjekt na tržištu podložan utjecaju, stoga neprofitni marketing ima i dodatnu zadaću, točnije, cilj: utjecati na promjenu u svijesti pojedinaca kako bi se postizale društvene promjene na opću dobrobit (Meler, 2005:23). Prema Meleru (2005:22), neprofitni marketing dijeli se na: marketing društvenih djelatnosti i ostala područja neprofitnog marketinga (politički marketing,

društveni marketing, marketing vjerskih institucija, marketing ideja i osobni marketing) pri čemu subjekti neprofitnog marketinga mogu biti pojedinci, neformalne i formalne skupine, različite udruge, organizacije i asocijacije.

**Neprofitne organizacije** kao akteri neprofitnog marketinga (Pavičić, 2003:21-22) su „sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“ Marketinški način razmišljanja neprofitnim organizacijama u njihovom radu može doprinijeti boljim rezultatima i ispunjenju njihovih ciljeva koji, po svojoj prirodi, imaju društveni značaj. Prema Renko et al. (2000:37-38), sustavna primjena marketinga u neprofitnim organizacijama utječe na uspješnije ostvarivanje misije i vizije neprofitnih organizacija, no također i na društvo u cjelini jer „pridonosi boljem rješavanju društvenih problema radi kojih neprofitne organizacije i postoje“.

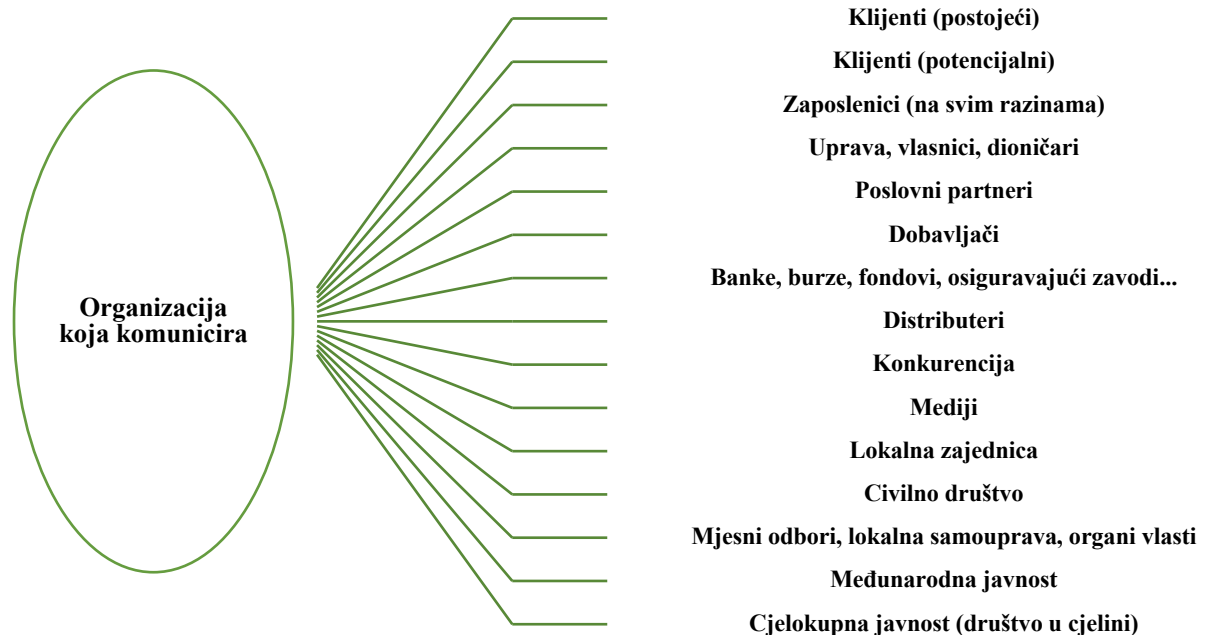
Klasifikaciju neprofitnih organizacija (izvorno prema Pavičiću, 2003), autorica Štimac (2012:27) je sažela na sljedeći način: „osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti – humanitarne organizacije, vjerske organizacije, znanstvenoistraživačke organizacije, obrazovne i odgojne organizacije, zdravstvena i socijalna zaštita, kultura i umjetnost, sport i rekreacija, političke organizacije i sindikati, pokreti, udruženja i ideje“ te „ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti – država i državne institucije“.

Neprofitne organizacije povezane su s profitnim sektorom i s društvom u cjelini. S obzirom da obuhvaćaju niz područja djelovanja bez kojih pojedinci (i društvo u cjelini) ne bi mogli normalno funkcionirati, uviđa se kompleksnost, njihova isprepletenost i međusobni utjecaj (Štimac, 2012). Pojedinci ili skupine koji imaju utjecaj na poslovne subjekte te na koje i poslovni subjekti svojim djelovanjem (pozitivno ili negativno) utječu nazivaju se *stakeholderi*, dionici, sudioničari, interesne ili ciljne javnosti, a dijele se na interne i eksterne (Meler, 2005:290-291).

Mainardes et al. (2010:77) također navode da su *stakeholderi* ili **interesne javnosti** pojedinci ili grupe koje imaju snagu direktno utjecati na budućnost ili djelovanje organizacije. Javnosti koje će biti od utjecaja na organizaciju se mogu mijenjati, a jednako tako može se mijenjati njihov interes i snaga utjecaja na samu organizaciju.

U grafikonu 3 u nastavku prikazane su opće kategorije interesnih javnosti organizacije.

Grafikon 3 Interesne javnosti



Izvor: obrada autorice prema Meler (2005:290).

Grafikon 3 prikazuje brojne moguće interesne javnosti organizacije iz čega proizlazi da je komunikacija organizacije složena aktivnost jer je potreban odgovarajući pristup prema svakoj od tih javnosti u oblikovanju poruke, radi što uspješnije komunikacije. Na neprofitne organizacije također djeluju različite interesne javnosti koje mogu biti (Meler, 2003:97): postojeći klijenti, budući klijenti; gospodarski subjekti i fundacije; financijeri; Vladini fondovi različitih razina (državni fondovi, fondovi lokalne uprave i samouprave...); volonteri; članovi izvršnog tijela neprofitne organizacije; konzultanti; obitelji i prijatelji klijenata; zaposlenici neprofitne organizacije...

Termini proizvođač, poslovni subjekt, tvrtka, kompanija ili organizacija predstavljaju aktera na tržištu koji kreira ponudu. **Poslovni subjekt** (Meler, 2006:16) je akter na tržištu koji može biti gospodarski subjekt (u konvencionalnom marketingu, njegov je osnovni cilj ostvariti dobit, kroz prethodno zadovoljenje potreba korisnika) ili izvangospodarski subjekt (u neprofitnom marketingu, riječ je o subjektima kojima je ostvarenje dobiti sekundarni cilj, dok je općedruštvena korist ili interes onaj temeljni cilj). U visokoškolskom obrazovanju kao području neprofitnog marketinga, **visokoškolske institucije** predstavljaju poslovne aktere koji kreiraju ponudu kroz studijske programe. Osim aktera koji utječu na kreiranje ponude, potrebno je spomenuti i pojasniti one koji predstavljaju potražnju, s obzirom da se u literaturi spominju

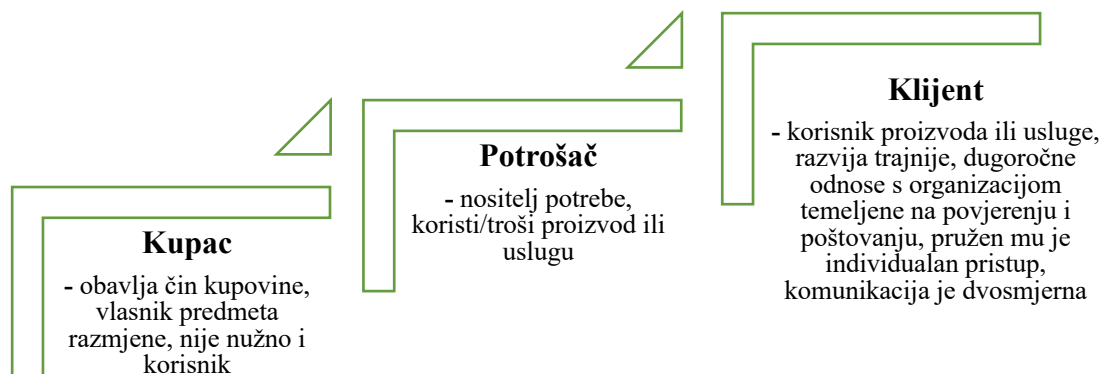


različiti termini: kupac, potrošač, klijent, no oni ne predstavljaju istoznačnice, već postoje određene razlike među njima.

### 3.2 Kupac – potrošač – klijent

**Kupac** je osoba koja činom kupovine u razmjenskom odnosu postaje vlasnikom predmeta razmjene, a **potrošač** je osoba koja koristi/troši proizvod, ujedno je i nositelj potrebe. Ne znači nužno da su kupac i potrošač ista osoba: tek kada kupac kupi proizvod i ujedno kupljeni proizvod koristi, tada je kupac i potrošač (Grbac, 2012:17; Grbac 2012:70-71). **Klijent** je osoba koja razvija trajnije, dugoročne odnose s organizacijom, s ciljem stvaranja poštovanja, povjerenja i sigurnosti, dvosmjerne komunikacije te dobivanja personalizirane ponude dodane vrijednosti, prilagođene individualnim potrebama klijenta (Meler i Dukić, 2007:2-3). U grafikonu 4 koji slijedi, prikazuju se spomenute temeljne razlike u terminima kupac, potrošač i klijent, a klijent predstavlja najvišu razinu odnosa.

Grafikon 4 Kupac – potrošač – klijent



Izvori: izradila autorica prema Grbac (2012:17), Grbac (2012:70-71), Meler i Dukić (2007:2-3).

Suvremeni marketing nastoji **pretvoriti potrošača u klijenta**. Klijent (Vranešević et al., 2018:213-214) ponavlja korištenje proizvoda ili usluge, organizaciji daje povratnu informaciju, spreman je dati preporuku kojima utječe na potencijalne nove korisnike, razvija trajnije odnose temeljene na povjerenju i zadovoljstvu – što organizaciji daje konkurentsku prednost. **Klijenti su najveća vrijednost svakog poslovnog subjekta** (Vranešević et al., 2018:42), odrednica su upravljanja marketingom te se zadovoljstvo klijenata promatra kao osnovno jamstvo uspješnosti i dugoročnog opstanka poslovnog subjekta iz čega proizlazi da su klijenti „uzrok i

posljedica sveukupnog poslovanja“ poslovnog subjekta. Zadovoljstvo proizvodom ili uslugom može procjenjivati potrošač ili korisnik proizvoda ili usluge (Grbac i Lončarić, 2010:168). Od kvalitetnih međudnosa i klijent i organizacija imaju dobrobiti (Vranešević et al., 2018:214): klijent štedi svoje vrijeme i smanjuje napore u traženju novih odgovarajućih rješenja za svoje potrebe, a organizacija smanjuje troškove (za potrebe marketinške komunikacije i za privlačenje novih korisnika).

Neprofitne organizacije razlikuju dva tipa korisnika (Meler, 2003:102) pri čemu je primarni korisnik „onaj čiji se život mijenja djelovanjem neprofitne organizacije“, a sekundarni korisnici mogu biti zaposlenici, partneri, financijeri, volonteri te drugi... Klijenti (studenti) visokoškolske institucije kao korisnici obrazovne usluge smatrat će se primarnim korisnicima. S obzirom na predmet istraživanja ovog rada, **u empirijskom dijelu rada klijentima će se smatrati studenti, korisnici obrazovne usluge visokoškolske institucije.**

### **3.3 Kreiranje ponude po mjeri klijenta**

Marketinškim načinom razmišljanja **poslovni subjekti nastoje za svoje klijente kreirati koncept vrijednosti** – s ciljem stvaranja čvrstih odnosa, dobre suradnje i komunikacije (Meler i Dukić, 2007:11). Grbac (2012) ističe da se dobra suradnja i komunikacija, međusobno povjerenje i personalizirani pristup klijentima omogućavaju korištenjem marketinškog procesa - kako bi se kreirala odgovarajuća rješenja za klijente u pravom trenutku. Marketing kao proces (Meler, 2005:25) kroz svoje elemente (istraživanje tržišta, definiranje marketinških ciljeva, definiranje marketinške strategije, izrade programa nastupa na tržište – marketinškog miksa ili oblikovanje marketinškog miksa te kontrola) organizaciji omogućuje stvaranje odgovarajućeg rješenja za tržišne potrebe. Kako je evidentno da se tržište dinamično i kontinuirano mijenja, važno je pratiti tržišna zbivanja: kako bi se na vrijeme identificirale promjene potreba i želja klijenata te uočili (ili, još bolje – stvarali) trendovi na tržištu. Kada se kaže da je marketinški proces „proces *in continua*“ (u trajanju) – to zapravo znači da je riječ o stalnim promjenama koje od poslovnog subjekta traže sustavni pristup, prilagodbe i odgovarajuća rješenja, uvijek u suglasju s tržišnim zbivanjima, a koje se prate u ciklusima (Bazala i Šimurina, 2002:835). Jer, naime, „društvo se mijenja (razvija), tržišni se uvjeti razvijaju i marketing koncepcija sa svojim dugoročnim pogledima mora postati osnova razvoja poduzeća, organizacija, institucija, gospodarstva – društva“ (Bazala i Šimurina, 2002:835).

Odabir odgovarajućeg marketinškog pristupa treba biti utemeljen na (Grbac, 2012:47): znanju o tržištu kroz kontinuirano praćenje tržišnih zbivanja, intuitivnom zaključivanju i korištenju menadžerskih sposobnosti te naučenom iz prethodnog iskustva. Prema Colin Powell, „Ne postoji tajna uspjeha. Uspjeh je rezultat pripreme, napornog rada i učenja na greškama.“ (Goldstein, 2009:34). Navedeno se može iskoristiti u kontekstu marketinga jer marketinški pristup u osnovi obuhvaća planiranje i pripremu, izvedbu te praćenje izvršenog, s ciljem da se u (svakom) novom ciklusu naprave poboljšanja i klijentu isporuči vrijednost, u odnosu na nastale promjene u varijablama marketinškog okruženja, vodeći računa o prilikama i prijetnjama iz nekontroliranog dijela marketinškog okruženja.

Poslovni subjekt (bilo gospodarski, bilo izvangospodarski) neodvojiv je od svog marketinškog okruženja. **Marketinško okruženje** je sveukupnost dinamičnih, kompleksnih i ograničavajućih elemenata/varijabli/čimbenika mikrookruženja i makrookruženja (Meler, 2006:29). Mikrookruženje poslovnog subjekta niz je varijabli koje su interne i kontrolirane – to znači da na njih poslovni subjekt može utjecati; to su sam poslovni subjekt, njegovi zaposlenici, menadžment na svim razinama, marketinški miks, ljudski potencijali – sveukupnost znanja i vještina svih zaposlenika, dobavljači, posrednici, partneri, klijenti, klijenti konkurencije, konkurencija i ostali poslovni subjekti te javnost. Makrookruženje poslovnog subjekta niz je varijabli koje su eksterne i nekontrolirane – to znači da na njih poslovni subjekt ne može utjecati ili na njih može utjecati iznimno malo (ukoliko ih proaktivnim načinom želi mijenjati) jer je riječ o takozvanim društvenim snagama koje mogu biti demografski, ekonomski, socijalni, politički, tehnološki, pravni, kulturni, prirodni, institucijski i ostali čimbenici okruženja (Meler, 2006:27-28).

Na suvremenoj tržišnoj utakmici, poslovni subjekti pred sobom imaju brojne izazove, no sve njihove aktivnosti bit će određene nužnim razumijevanjem potreba klijenata na čije potrebe trebaju dati rješenje. Fokusnom točkom svih aktivnosti poslovnog subjekta smatra se **razumijevanje potreba i želja klijenata** (Šimurina i Lacković, 2014:687-688). Potreba je „osjećaj pomanjkanja nekog proizvoda, dobra ili usluge, kombiniran težnjom da se ta potreba ukloni, tj. da se težnja zadovolji“, ona je „osjećaj diskrepancije između postojećeg i željenog stanja“ ili najjednostavnije „nedostatak nečeg korisnog.“ (Meler, 2006:61). Potrebe su kompleksne i različite, zato ih treba razumjeti. Golob (2009:9) ističe da je kod klijenata potreba za rješenjima (zbog čega klijent i koristi nečiji proizvod ili uslugu) konstanta, dok se uvjeti oko klijenata neminovno mijenjaju (društveno i političko okruženje, tehnologija, način života,

tržište...). Može se zaključiti da potrebe kod ljudi postoje stalno, samo se mijenja njihov oblik, a na njih će poslovni subjekti nastojati odgovoriti odgovarajućom ponudom koja se oblikuje kroz marketinški miks.

**Marketinški miks ili splet** (u anglosaksonskoj literaturi poznat i kao 4P) je program kojim poslovni subjekti kreiraju ponudu za zadovoljenje potreba i želja klijenata; njegovi ključni elementi u osnovi su: *Product* – proizvod; *Price* – cijena; *Place* – distribucija te *Promotion* – promocija ili marketinška komunikacija (Alfirević et al., 2013:144). Marketinški miks poslovni subjekti kombiniraju i kontroliraju radi ostvarenja željene reakcije ciljnog tržišta (Pavičić et al., 2014:250). Totalni proizvod predstavlja sveukupnog materijalnog i nematerijalnog rezultata ljudskog rada kojim se zadovoljava potreba ili želja korisnika (Grbac, 2006:192). Cijena predstavlja mjeru vrijednosti koju kupac plaća u razmjenskom odnosu za proizvod, pri čemu su kupci na cijenu iznimno osjetljivi te je važno odrediti ju na odgovarajući način da odražava kvalitetu proizvoda i konkurentsku poziciju organizacije (Grbac, 2006:231-233). Cijena kao signal vrijednosti za korisnika mora biti usklađena s korisnikovom percepcijom vrijednosti (Renko i Brečić, 2016:181). Distribucija su svi kanali kojima proizvod dolazi od proizvođača do krajnjih korisnika (Grbac, 2006: 269). Marketinška komunikacija (o kojoj će biti više riječi u poglavlju 3.3.2) predstavlja komunikaciju s tržištem kao dvosmjerni proces u kojem se komuniciranjem poruke želi postići određena reakcija kod ciljne javnosti (bilo da je riječ o iskazivanju interesa za proizvodom, jačanjem želje za kupnjom proizvoda, kupovina proizvoda), a kojom se može utjecati na informiranje klijenata, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje i prodaju, isticanje vrijednosti proizvoda (Grbac, 2006: 305-308).

Sinergijski učinak marketinškog miksa je efekt koji se želi postići, tako da se optimalno postave svi parametri elemenata u marketinškom miksu i da oni zajednički surađuju. Optimalno postavljen svaki od elemenata doprinosi ponudi po mjeri korisnika (s ciljem da korisnik postane i ostane klijent), a pritom će osigurati profit za poslovni subjekt. Važna je snažna međuovisnost elemenata, pri čemu je svaki od elemenata u spletu jednako važan. Na primjer, izvrstan proizvod ili usluga sa sjajno postavljenom cijenom koja je dobar omjer uloženog i dobivenog, s dobro odabranim kanalima distribucije, no za koji potencijalni korisnici nisu čuli jer marketinška komunikacija nije obavljena - neće postići svoj puni potencijal i uspjeh. Isto vrijedi i za bilo koju drugu kombinaciju marketinškog miksa - važno je, stoga, da su elementi usklađeni i da surađuju (Alfirević et al., 2013:147).

Rajh (2005:55) svojim rezultatima primarnog istraživanja utjecaja elemenata marketinškog miksa na tržišnu vrijednost marke ukazuje na važnost dugoročnog pristupa upravljanju markom. U oblikovanju elemenata marketinškog miksa, rezultati istraživanja (Rajh, 2005:55-56) ukazuju da se u cilju povećanja tržišne vrijednosti marke iznimno važnima ističu izgradnja poznatosti marke i pozitivnog imidža marke (marketinška komunikacija), a veća cijena marke komunicira bolji imidž marke, dok snažan pozitivan utjecaj na imidž marke ima imidž prodavaonice u kojima se marka prodaje (distribucija), pri čemu sve ranije navedene varijable pozitivno utječu na tržišnu vrijednost marke. Ovime se potvrđuje važnost ranije spomenutog sinergijskog učinka elemenata marketinškog miksa, pri čemu je strateško upravljanje svim elementima važno za ukupni uspjeh - ne samo konkretnog programa, već i organizacije kao cjeline, dugoročno gledano.

Klasični marketinški miks (Pavičić et al., 2014:252-253) poznat je i kao 4P, u praksi ima svoje razne varijante upravo kako bi se na najbolji način ponudu oblikovalo prema potrebama klijenata. Neki autori smatraju da peti element P trebaju biti ljudi (*People*), odnosno zaposlenici jer su velika snaga i konkurentska prednost kompanije. Kotlerov koncept megamarketinga ili 6P klasičnom 4P dodaje elemente moći i odnosa s javnostima ( $4P + Power + PR$ ), dok se Knillansov koncept 6P sastoji se od klasičnog 4P koji se upotpunjuje osobljem i planiranjem ( $4P + People + Planning$ ).

Kako je suvremeni marketing orijentiran na korisnika, a ne na proizvod, Lauterborn je ponudio i alternativni marketinški miks koji se zove 4C, a sastoji se od korisnika (*Consumer/Customer*), troška (*Cost*), pogodnosti pri kupnji (*Convenience to buy*) te komunikaciji (*Communication*). Koncept 4C znači da je fokus na korisniku i njegovim željama, stoga se umjesto cijene treba uzeti u obzir trošak koji korisnik ima kako bi nabavio određeni proizvod (na primjer, vrijeme, novac, napor); potrebno je osigurati potrošaču praktičan način kupnje kao što su online kupovina, samoposluživanje te komunikacija treba biti atipična promocija, traži se dvosmjerna komunikacija prilagođena obilježjima kupca, s ciljem dijaloga i stvaranja dugoročnih veza (Pavičić et al., 2014:253).

**Usluge se sastoje od 7P**, pri čemu se na klasični 4P dodaju elementi procesa, ljudi i fizičko okruženje/dokazi ili  $4P + Process + People + Physical evidence$  (Pavičić et al., 2014:252-253).

### 3.3.1 Usluge kao odgovor na potrebe klijenata

Andreasen i Kotler **proizvod ili uslugu** definiraju kao „bilo što (u opipljivom ili neopipljivom obliku), ponuđeno kao predmet marketinške razmjene ciljnom tržištu (kupcima, korisnicima...), radi zadovoljavanja njihovih želja i potreba“ (Alfirević et al., 2013:147).

**Proizvodi** su opipljivi: mogu se dodirnuti, testirati prije kupovine ili kušati, dok su usluge neopipljive te je za njihovu percepciju kvalitete ipak potrebno iskustvo korištenja usluge (Kashani et al., 2005:107-108). Proizvod ima svoje vidljive i nevidljive osobine, a ujedno predstavlja i koncept odluka o postojećoj i budućoj ponudi. Promatra ga se kroz prizmu koncepta totalnog proizvoda koji uključuje tri elementa: osnovu ili svrhu proizvoda – jezgru proizvoda; formalni proizvod – fizički proizvod i proširenu vrijednost – prošireni proizvod (Orlović et al., 2014:116-117).

Prema Meleru (2005:177-179), **usluga** je nematerijalni, neopipljivi rezultat ljudskog rada kojim se zadovoljava potreba ili želja potrošača. Kotler et al. (2006:29) definiraju uslugu kao „svaku aktivnost ili korist koju jedan sudionik nudi drugomu“. Palmer (2011:2) uslugu definira kao „proizvodnju ključnih neopipljivih prednosti samih ili kao značajan element opipljivog proizvoda koji kroz neki oblik razmjene zadovoljava identificiranu potrebu“. Ozretić Došen (2002:19-20) navodi definiciju usluge koju je dao Grönroos (1990:27): ona je „aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode“, koja se obično „odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima“, „sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika“.

Usluge su „brojne i raznovrsne“ (Ozretić Došen, 2002:19), te su specifičnosti obilježja koja čine uslugu (Ozretić Došen, 2002:32): „neopipljivost, heterogenost, proizvodnja, pružanje i korištenje odvijaju se istovremeno, aktivnost(i), proces(i), temeljna vrijednost se ostvaruje u odnosu – interakciji pružatelja i korisnika, korisnici sudjeluju u procesu proizvodnje (pružanja) ne mogu se skladištiti, nema prijenosa vlasništva“.

Rajh (2009:341) navodi da su elementi koji čine proces pružanja usluge postupci, korištene metode i koraci te obavljene aktivnosti u realizaciji usluge na način da to bude prava usluga, na pravi način i u pravo vrijeme za pravog potrošača. Jelčić (2014:38) ističe da rast uslužnog sektora na svjetskoj razini posljednjih nekoliko desetljeća značajno mijenja tržišne odnose, a

predstavlja brojne izazove jer utječe na tržišnu dinamiku svjetske ekonomije, utječe na promjene u očekivanjima klijenata te na nužnost stvaranja novih rješenja – vrijednosti za klijente.

Jelčić (2014:38) ističe (prema autorima Hoffman i Bateson, 2011) da postoji niz razloga zbog kojih marketing usluga mijenja tržišne odnose te dobiva na važnosti: klijenti različito vrednuju usluge te je potrebno učinkovito upravljati cjelokupnim iskustvom usluge; usluge kao potpora mogu biti učinkovito sredstvo diferencijacije za proizvode; povećava se rast udjela zaposlenih u uslužnom sektoru; različita tehnološka dostignuća transformiraju uslužne djelatnosti...

Klasifikacija usluga (Ozretić Došen, 2010:22-23) je složena te se odvija prema nizu kriterija: vrsti tržišta (individualni i poslovni korisnici), stupnju radne intenzivnosti (radno intenzivne i kapitalno intenzivne), stupnju kontakta s korisnikom (može biti visok i nizak), prema klasifikaciji subjekta koji pruža uslugu te prema cilju subjekta koji uslugu pruža (profitni i neprofitni)... Zbog posebnosti i složenosti usluga, u upravljanju uslugama nužno je prilagoditi i marketinški pristup (Jelčić, 2014:44, prema Kapoor et al., 2011):

- „Ljudski čimbenik je važan u marketingu usluga.
- Marketing usluga zahtijeva posebne vještine.
- Marketing usluga zahtijeva drugačiju organizacijsku strukturu.
- Marketing usluga zahtijeva drugačiji pristup određivanju cijena.
- Važnost trokuta marketinga usluga (internog, eksternog i interaktivnog marketinga).
- Upravljanje dodatnim elementima marketinškog spleta.“

**Pružanje usluge** kompleksan je proces na koji utječu mnoge komponente, no svakako se trebaju istaknuti **ljudi** – oni koji pružaju uslugu kroz obavljani rad. „Ljudi uključeni u proces pružanja i korištenja usluge važan su dio marketinga usluga jer njihovo ponašanje utječe na stvaranje percepcija korisnika“ (Rajh, 2009:342 prema Ozretić Došen, 2002), no to uključuje obje strane, i zaposlenike organizacije i same korisnike usluge (Rajh, 2009:342 prema Dibb, Simkin, 1993).

Prema McDonald et al. (2001:345-346), zaposlenici organizacije pružatelja usluga mogu pozitivno utjecati na percipiranu kvalitetu usluge kroz pet dimenzija: pouzdanost; susretljivošću; pružanjem sigurnosti korisnicima; suosjećanjem s korisnicima te svojim

fizičkim izgledom (Rajh, 2009:343), a njihova je odgovornost velika jer za korisnike zaposlenici jesu „slika“ organizacije za koju rade. Iz tog razloga je važno da zaposlenici organizacije koja pruža uslugu budu svjesni i uključeni u kreiranje i provedbu organizacijske kulture - kroz koju se također jasno komunicira što predstavlja organizacija i do čega drži, u kontekstu ostvarivanja svoje konkurentske prednosti (Rajh, 2009:343).

Marketinška komunikacija (o kojoj će biti riječi u sljedećem poglavlju) sastavni je element marketinškog miksa koji poslovni subjekt oblikuje na različite načine, kako bi što uspješnije komunicirao sa svojom okolinom.

### 3.3.2 Značaj marketinške komunikacije

**Marketinška komunikacija** u osnovi je komunikacija kojom se upravlja (Meler, 2005). Fill i Jamieson (2014:12) također definiraju marketinšku komunikaciju kao: „proces upravljanja kojim se organizacija služi za povezivanje s okolinom.“ Grbac navodi (2012:233) da „uspjeh poslovnih subjekata nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem“. Marketinška komunikacija složen je proces (Fill i Jamieson, 2014:12) ugrađen u same temelje marketinških pothvata pojedine organizacije kako bi ona komunicirala sa svojom okolinom i svojim javnostima.

Kesić (2003:65-66) navodi tri razine učinaka marketinške komunikacije:

- formiranje mišljenja (posebno važno kada potrošač o proizvodu, usluzi, marki nema mišljenje; ukoliko da ima, olakšat će filtriranje informacija koje su dobivene putem masovne komunikacije);
- promjena stava (stavovi i predispozicije pojedinaca mijenjaju se tijekom života; promjena stava je kategorija u kojoj je potrebno uložiti mnogo usmjerenog napora jer komunikacija postiže bolje rezultate u pojačanju postojećeg stava, nego u promjeni već formiranog stava);
- promjena u mišljenju i ponašanju (ovisi o čvrstoći stavova i mišljenja o proizvodu, ali i samoj kategoriji, marki i modifikaciji proizvoda).

Temeljni ciljevi marketinške komunikacije iz kojih će proizlaziti pozicioniranje u svijesti potrošača (Kesić, 2003:74) su: poticanje i stvaranje potrebe za kategorijom proizvoda ili usluge,



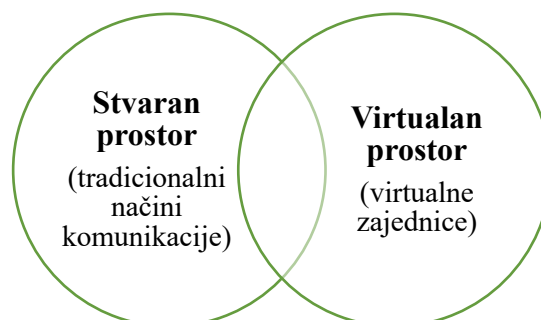
kreiranje upoznatosti s brendom, pojačanje ili stvaranje stava, utjecaj na stvaranje namjere kupovine ili korištenja specifičnog brenda te utjecaj na kupovinu, to jest odabir upravo tog rješenja u odnosu na konkurenciju.

Marketinška komunikacija (Meler, 2005:262) može na organizaciju utjecati na više načina, a najčešće se očituje u: povećanju prodaje proizvoda, stvaranju i poboljšanju imidža organizacije, pomoći u plasmanu novih proizvoda na tržište, olakšavanju distribucije, kreiranju određene vrste inovacije... Značaj marketinške komunikacije je i u onome što predstavlja i omogućava potencijalnim potrošačima na tržištu. Prema UKEssays (2018) svrha marketinške komunikacije je: osvijestiti potencijalne potrošače ili stvarne potrošače o ponudama organizacija, privlačiti ih da stupe u odnos razmjene s organizacijom, marketinška komunikacija će djelovati kao diferencijator i potrošačima pružiti informacije o proizvodima te ojačati njihova iskustva. Osnovne funkcije marketinške komunikacije (Kesić, 2003:33) su „privlačenje pažnje, stvaranje interesa, kreiranje povoljne predispozicije i poticanje na kupovinu“.

Marketinškom komunikacijom se, sukladno željenim učincima komunikacije, može utjecati na poslovni rezultat organizacije (kroz utjecaj na imidž, brendiranje, edukaciju potencijalnih ili stvarnih potrošača, povećanje potražnje, širenje mreže klijenata, pozicioniranje organizacije u odnosu na konkurenciju...).

Shkurupskaya i Litovchenko (2016:103-104) u marketinškoj komunikaciji posvećuju pažnju sinergijskom učinku kojeg organizacije ostvaruju korištenjem virtualnog i stvarnog prostora te isti dovode u vezu s komunikacijskim i socijalnim dimenzijama (prikazano na grafikonu 5 u nastavku).

Grafikon 5 Dualnost prostora marketinške komunikacije



Izvor: izradila autorica prema Shkurupskaya i Litovchenko (2016:103-104).

Dualnost prostora marketinške komunikacije koji spominju Shkurupskaya i Litovchenko (2016) ukazuje na složenost upravljanja njome, s obzirom da se međusobno prožimaju tradicionalni načini komunikacije s virtualnom komunikacijom (u kojoj sudjeluju različite virtualne zajednice). Fill i Jamieson (2014:10) u prilog tome navode da se izraz marketinška komunikacija pojavio s razvojem različitih alata komunikacije i medija, a proširivao se s opsegom zadataka koje su ove komunikacijske aktivnosti kroz odgovarajuće procese trebale izvršiti. Tako je u praksi vidljivo da se tradicionalni i virtualni komunikacijski prostori mijenjaju i razvijaju pod međusobnim utjecajima, a utjecaj interneta i njegovih servisa je oblikovao današnje uvjete poslovanja i komunikacije općenito. Temeljni elementi iz kojih će se oblikovati marketinška komunikacija prikazani su na grafikonu 6 u nastavku.

Grafikon 6 Elementi marketinške komunikacije

#### **MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA**

- Oglašavanje
- Vanjsko oglašavanje
- Unaprjeđenje prodaje
- Osobna prodaja
- Odnosi s javnostima
- Publicitet
- Izravna marketinška komunikacija
- Usluge korisnicima
- Servis
- Ambalaža
- Dizajn
- Propaganda „od usta do usta“

Izvor: izradila autorica, obrađeno prema Meler (2005:262) i Kesić (2003:33).

Na grafikonu 6 (sistematizirano prema Meler (2005:262) i Kesić (2003:33)), navedeni su elementi marketinške komunikacije koji će se oblikovati na način da međusobno u komunikaciji postignu sinergijski učinak (Grbac, 2012:239). Komunikacija poslovnog subjekta s tržištem dat će potrebne informacije ciljnim javnostima koje će tada, sukladno svojim potrebama i željama, reagirati na željeni način na primljenu poruku. U nastavku će se dati pregled navedenih elemenata.

**Oglašavanje** je svaki plaćeni oblik neosobne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga od prepoznatljivog sponzora (Kotler et al., 2006:719). Oglašavanje izaziva pažnju, pozitivno djeluje na potrošačevu percepciju proizvoda, olakšava asocijaciju na brend, kreira pozitivnu reakciju na brend, utječe na postkupovno ponašanje (prema Kesić, 2003:236-

242), a ima tri temeljne funkcije (Grbac, 2012:244): informativnu funkciju, funkciju uvjeravanja te funkciju podsjećanja. Oglašavanjem se stvara imidž proizvoda ili usluge (Grbac, 2012:245) te se proizvod pozicionira u svijesti klijenata te se proizvod ili usluga lakše povezuje s poslovnim subjektom, čime se nastoji privući nove klijente i zadržati postojeće.

**Vanjsko oglašavanje** (Kesić, 2003:352-363) je najstariji oblik oglašavanja (zabilježeno još u doba Grka i Egipćana). Doseže klijenta izvan njegova doma, a osobita prednost i specifičnost vanjskog oglašavanja je u trajanju poruke - poruka neprekidno traje, 24 sata dnevno, 7 dana tjedno te osigurava i doseg i frekvenciju poruke u isto vrijeme. Vanjska oglašavačka sredstva su: vanjsko oglašavanje (oglasni pano i ploče, posteri, plakat...), tranzitno oglašavanje (stacionarno i pokretno), oglašavanje na mjestu prodaje (zastavice, displeji, izložbeni kartoni, oznake na policama...) te specijalno oglašavanje (razne kategorije proizvoda koje se poklanjaju u cilju komunikacije poruke organizacije: olovke, kalendari, privjesci, majice, satovi, torbice...), oglašavanje na žutim stranicama te oglašavanje u kinima i kazalištima.

**Unapređenje prodaje** (Meler, 2005:293-294) predstavlja poticaj klijentu za kupnju proizvoda jer kupnjom dobiva više za svoj novac kroz određene pogodnosti (akcije, besplatne uzorke, poklone, nagradne igre, kupone za popuste, degustacije proizvoda, savjeti...). Njime se postiže: povećanje obujma prodaje, pozitivan utjecaj na imidž organizacije, stvaranje povoljne predkupovne atmosfere na prodajnim mjestima, bolja informiranost klijenata, privlačenje novih klijenata, olakšano uvođenje novih proizvoda na tržište, povećanje lojalnosti brendovima te mnogi drugi utjecaji.

**Osobna prodaja** (Kesić, 2003:482-484) je neposredno komuniciranje ili komunikacija „licem u lice“ organizacije s kupcem (ili kupcima) s ciljem informiranja, motiviranja kupca na kupovinu i zaključivanja kupovine proizvoda ili usluge. Osobni prodavač ima zadaću kontinuirano komunicirati sa svojim kupcima i voditi ih kroz cijeli proces, a fokus suvremenog prodavača je na izgradnji kvalitetnog odnosa s kupcima i održavanju dugoročnih odnosa. Prodavači su percipirani kao predstavnici organizacije te iz tog razloga prodajne vještine u ovoj vrsti marketinške komunikacije posebno dolaze do izražaja jer je njihova uloga ključna u komuniciranju i „stvaranju cjelovitih vrijednosti“ organizacije prema klijentima i vanjskim javnostima.

**Odnosi s javnostima** (jer je javnosti više te im se treba pristupiti na odgovarajući način, sukladno obilježjima javnosti) ili PR (*Public Relations*) predstavljaju upravljanje komunikacijom kako bi se utjecalo na imidž organizacije koju zastupaju; odnosi s javnostima obuhvaćaju izgrađivanje i održavanje dobrih odnosa s različitim interesnim javnostima, kreiranje publiciteta kroz svoje aktivnosti, stvaranje povjerenja u organizaciju koju zastupa te upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama (Kotler et al., 2006:793).

**Publicitet** (Grbac, 2012:257) je „objavljivanje informacija o poslovnom subjektu i njegovim proizvodima u sredstvima javnog informiranja“. Publicitet je besplatna marketinška komunikacija na koju poslovni subjekt ne utječe (neizravno utječu - svojim radom i načinom poslovanja), već je pod utjecaja medija, a ima snažno djelovanje na ciljne javnosti upravo zato jer nije pod kontrolom poslovnih subjekata. Publicitetom (Grbac, 2006:325-326) se javnosti informiraju o „rezultatima i dostignućima“ poslovnog subjekta, a sukladno karakteru tih informacija, publicitet može biti pozitivan i negativan (Meler, 2005).

Marketinške aktivnosti kao što su **usluge korisnicima i servis, ambalaža te dizajn** najčešće imaju za cilj olakšati donošenje odluke o kupovini ili poboljšati iskustvo kupovine ili korištenja proizvoda. Usluge korisnicima imaju za cilj potrošaču olakšati kupnju i upotrebu, tj. korištenje proizvoda te pružiti određene pogodnosti (na primjer, besplatna montaža, besplatni prijevoz, demonstracija korištenja proizvoda i slično). Dizajn predstavlja stilsko oblikovanje proizvoda kojim se treba osigurati i funkcionalna i estetska komponenta oblikovanja proizvoda. Ambalaža predstavlja integralni dio proizvoda koji čuva proizvod od utjecaja okoline, no jednako tako i komunicira proizvod kroz različite oblike i veličinu. Odabir i oblikovanje ambalaže danas je svakako pod utjecajem potrebe prihvaćanja koncepta održivog razvoja i očuvanja okoliša te gospodarenja otpadom. **Propaganda „od usta do usta“ ili usmena predaja** (eng. *WOM – Word of Mouth*) je komunikacija kojoj korisnici najviše vjeruju pri donošenju odluka jer im poruke o zadovoljstvu i iskustvu korištenja proizvoda ili usluge prenose drugi korisnici. Usmena predaja je neorganizirani način osobnog komuniciranja koji znači komuniciranje s odgovarajućim stručnjacima, voditeljima mišljenja, obitelji, prijateljima, kolegama s posla... (Meler, 2005:300-309). Velik dio usmene predaje odvija se i u virtualnom prostoru, na internetu, posebno na društvenim mrežama (o kojima je bilo riječi u poglavlju 2.3.3).

**Izravna marketinška komunikacija** (Kesić, 2003:410-425) značajna je zbog interneta kao temeljnog oblika izravne marketinške komunikacije koji u marketinšku komunikaciju unosi

pojavu interaktivne komunikacije (dvosmjerne komunikacije u realnom vremenu). Izravna marketinška komunikacija sastoji se od interneta kao oblika komunikacije te ostalih oblika (interaktivna TV, izravna e-pošta, e-katalozi i časopisi...) Izravna marketinška komunikacija je dinamična te se uspješno integrira s ostalim oblicima marketinške komunikacije, posebno zbog kreativnih mogućnosti oblikovanja komunikacije na internetu, a kojima se organizacija može pozicionirati. Jednako je važna mogućnost kontakta i stalnog pristupa svojim javnostima, što omogućava kontinuitet komunikacije.

Kao **suвременi pristup marketinškoj komunikaciji**, javlja se pojam **integrirana marketinška komunikacija**<sup>2</sup> koja „predstavlja stratešku integraciju višestrukog značenja komuniciranja s ciljnim tržištima kako bi se oblikovala sveobuhvatna i cjelovita komunikacijska poruka“ (Meler, 2005:261). Integrirana marketinška komunikacija (Kesić, 2003:28) predstavlja „proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu.“ Navedeni je koncept došao kao rješenje jer je bilo nužno, zbog zasićenosti tržišta porukama i brojne konkurencije koja u isto vrijeme emitira poruke prema istim ciljnim tržištima, pronaći cjelovit pristup promociji i strateški upravljati porukama kako bi one koordinirano i zajednički nastupale na tržištu te tako uspješnije pronašle svoje mjesto u percepciji potrošača (Kesić, 2003:28).

Kesić (2003:29) navodi pet temeljnih ciljeva integrirane marketinške komunikacije: utjecati na ponašanje; početi od potencijalnog potrošača ili potrošača; koristiti jedan ili sve oblike marketinške komunikacije; postići sinergijske učinke te izgraditi dugoročni odnos s potrošačima - klijentima.

Cjeloviti pristup marketinškoj komunikaciji omogućit će ostvarenje željenih učinaka komunikacije. Autori Schultz i Schultz (2004:12) identificiraju tri glavne snage koje stoje iza integrirane marketinške komunikacije: razvoj tehnologije koji direktno utječe na sve aktivnosti organizacije, utjecaji globalizacije na geografska područja i granice te brendiranje kojim se postiže razlikovnost ili diferencijacija u odnosu na konkurenciju. O diferencijaciji u odnosu na konkurenciju bit će riječi u sljedećem poglavlju.

---

<sup>2</sup> Integrirana marketinška komunikacija ili IMK, a na engleskom jeziku *Integrated Marketing Communication ili IMC*.

### 3.4 Diferencijacija u odnosu na konkurenciju

Jack Welch, bivši predsjednik odbora i generalni direktor General Electrica na temu uspješnosti i stvaranja konkurentske prednosti rekao je: „Sposobnost učenja neke organizacije i brza primjena naučenog najveća je konkurentna prednost u poslovanju.“ (Goldstein, 2009:121). **Diferencijacija ili razlikovnost** u odnosu na konkurenciju važna je jer u uvjetima brojne konkurencije biti drugačiji znači olakšati put komunikacijske poruke prema potrošaču, što kroz asocijacije na organizaciju može biti pomoć pri donošenju odluke o kupovini.

**Konkurentska prednost** organizacije znači da je ona uspješnija od konkurenata; uspješnije privlači kupce, koristeći učinkovite marketinške aktivnosti i podršku svojim klijentima (Sataić, 2019:137). Diferencijacija ili razlikovnost (Leksikon marketinga, 2011:104) predstavlja skup mjera i napora proizvođača kojim se na tržištu u nekoj mjeri razlikuje od svojih konkurenata. **Pozicioniranje** (Meler, 2005:157-158) je proces u kojem poslovni subjekt definira razlike svoje ponude u odnosu na konkurenciju (na primjer, „razlike u karakteristikama proizvoda, (svojstva proizvoda, stil, dizajn, tehnologija izrade, trajnost i kvaliteta proizvoda...), u pruženoj usluzi (servis, reklamacije, tehnička podrška, način isporuke, pružanje potrebnih informacija...), osoblja (informiranost, sposobnost, ljubaznost, pristupačnost, pouzdanost...), i imidža (način komuniciranja prema potrošačima i javnostima i sveukupne slike i aktivnosti poslovnog subjekta“) i odabire one najvažnije razlike koje će biti njegove prednosti. (Lacković, 2013:15). Posljednji korak pozicioniranja je odabir odgovarajuće komunikacije o prednostima (razlikama) u odnosu na konkurenciju usmjerene prema ciljnoj javnosti, čime će se stvoriti slika u svijesti klijenata te tako omogućiti potencijalnim klijentima lakše donošenje odluke o kupovini (Meler, 2005:158).

Brend je sve ono što predstavlja ime, termin, dizajn, znak, simbol ili bilo koja drugu komponentu koja identificira i razlikuje dobro (proizvod ili uslugu) jednog proizvođača od njegove konkurencije (AMA – American Marketing Association – Branding, 2020). Snaga brenda ono je što omogućuje potrošačima lakše donošenje odluke o kupovini. Prema Goldstein (2009:176), **brendiranje** je niz točaka interakcije kompanije i njenih klijenata koji zajednički stvaraju sliku o kompaniji i onome što ona predstavlja na tržištu. Brendiranje se stvara zajedničkom suradnjom s klijentima, što znači da treba biti koordinirano te s kvalitetno uspostavljanim odnosima, pri čemu je brend garancija kvalitete „vrijednosti za novac“.

Brendiranje je moguće ako kompanija zna i želi (Goldstein, 2009:176):

- „Definirati potrebe svojih kupaca.
- Utvrditi kako se žele brendirati u odnosu na potrebe svojih kupaca.
- Definirati poruku (ili poruke) koje su najvažnije njihovim kupcima.
- Osigurati da u tom, definiranom, području mogu udovoljiti potrebama svojih kupaca.
- I naposljetku, integrirati tu poruku u svaku točku interakcije koju imaju s kupcima, od prodaje i operative do realizacije i naknadnih aktivnosti.“.

Vranešević i Mandić (2005:80) navode da je uspješan brend oblikovan tako da ga „korisnik doživljava kao jedinstvenu dodanu vrijednost koja zadovoljava njegove potrebe na najbolji način“. Osim u kontekstu brendiranja, suradnja s korisnicima važna je u još jednom segmentu, a to je kreiranje novih proizvoda ili usluga. Naime, istraživanja globalnih kompanija (Renko i Brečić, 2016:167) na svjetskoj razini govore kako nove inovativne ideje uglavnom dolaze iz tri izvora: 14% iz odjela za istraživanje i razvoj, 41% ideja dolazi od zaposlenika, a čak 36% ideja dolazi upravo od samih korisnika. Ova spoznaja također stavlja naglasak na **važnost komunikacije s korisnicima** kao temelja za dobivanje važnih informacija.

Prema Kotleru (2006:129-130), za postizanje marketinškog uspjeha, postoji niz alata kojima se poslovnom subjektu može olakšati tržišna utakmica, a važno ih je poznavati i koristiti u praksi kako bi se postiglo željene učinke. Njih je Kotler sazeo u 10 marketinških pravila, točnije, u 10 zapovjedi marketinške uspješnosti, a ono što se njima postiže jest cjeloviti pristup oblikovanja poslovnih procesa s ciljem stvaranja razlikovnosti u odnosu na konkurenciju. Marketinška pravila uključuju: razumijevanje konteksta tržišta i pozicioniranje, razumijevanje obilježja ciljnih publika i usmjerenost na zadovoljenje potreba klijenata, poznavanje konkurencije, nadzor nad proizvodnim programom, istraživanje tržišta i marketinško planiranje budućih ciklusa, čvrsti odnosi s partnerima, razvijanje snažnih brendova, formiranje i održavanje timskog duha među zaposlenicima te korištenje novih tehnologija.

**Kontekst** u kojem djeluje organizacija (Kotler, 2006:129-130) iznimno je važan te se stoga i svi navedeni elementi koji predstavljaju marketinški proces u cjelini trebaju oblikovati na način da to organizaciji omogući obavljanje djelatnosti na razini kvalitete koja će ju razlikovati od drugih – s ciljem stvaranja jedinstvenog korporativnog identiteta.

Identitet je u svojoj osnovi ono što neku osobu, ali i organizaciju čini prepoznatljivom, jedinstvenom. Identitet organizacije zapravo se može promatrati kao kompleksan koncept na kojeg (na različite načine i u različitoj mjeri) utječu svi njegovi dionici (zaposlenici, menadžeri, uprava, kupci, dobavljači...) **Korporativni ili organizacijski identitet** je sve ono što organizaciju razlikuje od drugih „(poslovna filozofija, način razmišljanja, sustav vrijednosti, svrha, misija poslovanja, vizija, ciljevi, odnos prema javnostima)“, cjelokupni koncept kojim se ona razlikuje od svoje konkurencije, stoga se smatra važnim dijelom upravljačke strategije (Lacković, 2013:17-18).

Luketa (2021:108) ističe da se termin „korporativni“ može se koristiti jednako i kao termin „organizacijski“ jer će navedene aktivnosti organizacije moći koristiti bez obzira na svoju veličinu. Također, autori Cees van Riel i Charles Fombrun tvrde da se izraz korporativno treba tumačiti u kontekstu termina *corpus* (lat. tijelo), što znači da se „isto tumači kao odnos prema cjelini“. U daljnjem tekstu, termini korporativni i organizacijski će se koristiti kao istoznačnice.

**Organizacijski imidž** je percepcija organizacije u javnostima, koja može biti pozitivna ili negativna. Ovisi o doživljenoj kvaliteti, a ne stvarnoj kvaliteti organizacije jer je imidž ono kako organizaciju drugi vide. **Organizacijski identitet** kreira se na osnovu tri stupa koji čine dizajn, kultura te komunikacija. Kreiranjem vlastitog identiteta, organizacija utječe na svoju diferencijaciju ili razlikovnost u odnosu na konkurenciju (Lacković, 2013:17-18). Ranije spomenuti elementi (dizajn, kultura te komunikacija) nužno surađuju kako bi osigurali kreiranje jedinstvenosti određene organizacije na tržištu.

**Organizacijski dizajn** kao koncept znači „sveukupnost vizualnih faktora kojima se identificira poslovni subjekt“ kojima se lakše identificira poslovni subjekt, ali se i uz njega lakše stvaraju asocijacije. To mogu biti: „znak, logo, simbol, ime/naziv, slogan, boja, izabrani tip slova/tipografija, tipizirani dokumenti i formulari, izgled zgrade i okoline te zaposlenika poslovnog subjekta“ (Lacković, 2013:18). **Organizacijska kultura** (Wittine et al., 2019:56) je „sustav svih zajedničkih pretpostavki i značenja, odnosno niz vrijednosti, normi i uvjerenja koji u velikoj mjeri određuju na koji način će se ljudi u organizaciji ponašati“. Wittine et al. (2019:56-57) dalje spominju autore Sikavica i Novak (1993) koji za organizacijsku kulturu kažu da je „karakter poduzeća“, a Pavičić et al. (2006) da je ona „skupina čimbenika koji određuju (konstruiraju) zajednički identitet svih ljudi koji pripadaju određenoj organizaciji“. Čimbenici organizacijske kulture (Wittine et al., 2019:56-57 prema Pavičić et al., 2006) su:



organizacijske vrijednosti (što organizacija želi postići, ujedno vodič za ponašanje), organizacijska klima (percepcija organizacije, radna atmosfera koja utječe na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju, kreativnost, inovativnost...) i menadžerski stil (kako menadžeri upravljaju organizacijom, u rasponu od autokratskog do demokratskog stila).

Luketa (2021:108) **organizacijsku komunikaciju** (prema Goodman, 2000) objašnjava kao „skup internih ili eksternih strateških komunikacijskih aktivnosti na kojima rade stručnjaci u ime organizacije“. Njome se stvaraju i održavaju interni i eksterni odnosi (prema interesnim javnostima organizacije).

Organizacijska kultura i komunikacija zajednički stvaraju pozitivne vrijednosti kojima se osigurava radna atmosfera i kvalitetni međuljudski odnosi – kao interno okruženje kojim će se utjecati na oblikovanje svih poslovnih procesa.

Kako je spomenuto u poglavlju 2 *Komunikacija kao razmjena*, u komunikaciji je važna prilagodba i oblikovanje poruke prema obilježjima ciljne publike – radi uspješnog prijenosa informacija i razumijevanja svih aktera. Organizacija će stalnim praćenjem i razumijevanjem potreba i želja klijenata imati predvidjeti promjene i stvarati ponudu koja će klijentu isporučiti rješenja – vrijednost za klijenta.

### 3.5 Stvaranje vrijednosti za klijenta

Stvaranje vrijednosti za klijente je direktno povezano s ostvarivanjem konkurentske prednosti (Grbac, 2012:115) jer kada se govori o vrijednosti za potrošača, to implicira da se kreira ponuda koja je odgovor na potrebe i želje potrošača (ishodišnu, fokusnu točku marketinga). Tako je odgovarajuće rješenje za potrošača – vrijednost – ono što će osigurati **stvaranje veze s potrošačem, s ciljem da ta veza ili odnos traje te da se razvija te da potrošač postaje klijent.**

Kada je vrijednost temelj određene marketinške strategije, što je imperativ današnjice i budućnosti marketinga, to znači da su poslovni subjekti koji su vrijednošću vođeni u mogućnosti (Meler i Dukić, 2007:77):

- razumjeti izbor klijenta,
- identificirati tržišne segmente,

- graditi i osnaživati (dvosmjernu) komunikaciju,
- povećati svoje konkurentske mogućnosti,
- unaprijediti kvalitetu usluga,
- usmjeravati kvalitetnije svoje aktivnosti (na ono što je značajno klijentima),
- osigurati uspjeh markama proizvoda,
- izgraditi vjernost/lojalnost klijenata, graditi i
- razvijati odnose s klijentima...

Autori Meler i Dukić (2007:78-79) govore o konceptu dodane vrijednosti za potrošača kao odgovoru na zahtjeve potrošača 21. stoljeća. Dodanu vrijednost za potrošača može se objasniti i kroz koncept percipirane kvalitete koja se izražava kroz sintagmu „vrijednost za novac“ ili „*value for money*“. Ona govori da **vrijednost za potrošača** nije samo puki zbroj kvalitetnih svojstava proizvoda, već **percipirana kvaliteta** koja ovisi o totalnom proizvodu te iskustvu potrošača, dakle, uključen je i emocionalni aspekt. Dodana vrijednost za potrošača u marketingu ono je što će utjecati na njegovo zadovoljstvo. U marketingu dodane vrijednosti ne govori se o stalnoj potrebi stvaranja isključivo novih proizvoda ili usluga, već o tome da ono već učinjeno uvijek može biti učinjeno/isporučeno bolje. Meler i Dukić, (2007:79) također ističu da su potrošači više zainteresirani za proizvode s višom kvalitetom, nego za nove proizvode. Zaključuje se da je ključ u kvaliteti usluge i ukupnog iskustva koje klijent dobiva, a koji se mogu i trebaju kontinuirano poboljšavati.

Prema Grbac (2006:460), **dodana vrijednost za klijenta značit će da je ostvareno zadovoljstvo premašilo očekivanja klijenta, čime je ukupno iskustvo pozitivno.** Klijenti su vjerni određenom proizvodu dok proizvod ispunjava njihova očekivanja, a ukoliko se dogodi nezadovoljstvo, klijent će zadovoljenje svoje potrebe potražiti kod konkurencije (Grbac, 2006:459).

U doba interneta i svih komunikacijskih mogućnosti koje su na raspolaganju, korisnici će moći lako prenijeti svoja iskustva i informacije o proizvodima ili uslugama koje su koristili. Koliko je i kako to povezano s uspjehom poslovnog subjekta? Brojna istraživanja potvrdila su da usmena predaja ili propaganda „od usta do usta“ snažno utječe na potencijalne i stvarne korisnike i njihovo odlučivanje o kupovini (Pavičić et al., 2014:363), zato je iznimno važno korisnicima pružati vrijednost i sačuvati svoju bazu korisnika jer će njihove **preporuke**

(Goldstein, 2009) utjecati na poslovni rezultat kompanije. Vrijednost životnog vijeka klijenta (Goldstein, 2009:38) je izračun koji govori koliko prihoda generira pojedini klijent, zajedno sa svim njegovim preporukama (kupovine klijenta i kupovine pojedinaca koje on uputi na kompaniju), što će značiti preporuke i utjecaj na potencijalne klijente, dakle – preporuke mogu imati značajan utjecaj na uspjeh ili neuspjeh kompanije. Preporuke (prema Popović i Lacković, 2017) će se lako i brzo dijeliti u virtualnim zajednicama, na društvenim mrežama koje imaju značajan utjecaj na klijente i na njihovo odlučivanje u kupovini.

Poslovni subjekti nastojat će svojim aktivnostima i strategijama postići željenu razinu **kvalitete** kojom će osigurati vrijednost za klijente i kojom će se moći razlikovati na tržištu među konkurencijom.

**Kvaliteta** „predstavlja ustanovljenu razinu svojstava nekog proizvoda kojom se opisuje upotrebnost i/ili korisnost proizvoda. Sukladno tome, moglo bi se utvrditi da kvaliteta usluga predstavlja ustanovljenu razinu obilježja neke usluge kojima se opisuje njena korisnost.“ Kako bi se upravljalo kvalitetom u poslovnim procesima, važno je utvrditi moguće varijante kvalitete u djelatnosti; koliko su cijene proizvoda ili usluga usklađene s njihovom kvalitetom; koliko su korisnici osjetljivi na eventualnu promjenu kvalitete... (Meler, 2005:184).

Kvaliteta se tumači kao vrijednost za kupca ili usklađenost s njihovim zahtjevima i očekivanjima (izvorno Avelini Holjevac, 2002, prema Gjurašić, 2019:14). Ujedno „kvalitetnu uslugu je iznimno teško kopirati ili imitirati, a poduzeće koje ju pruži, u očima i svijesti klijenta, bit će doživljeno kao posebno i jedinstveno“, čime povećava svoju konkurentnost na tržištu (Gjurašić, 2019:25). Kvaliteta usluge (Ozretić Došen, 2002:95) ovisi o razini zadovoljavanja potreba i očekivanja korisnika, a potrebno je zadovoljiti tehničku (uspješno pružena usluga kao rješenje korisnikove potrebe) te funkcionalnu (komunikacija, suosjećanje s korisnikom, razumijevanje i povjerenje) dimenziju kvalitete usluge.

**Percepcija kvalitete** od strane klijenta označava razliku između očekivanja i dobivene usluge, **što utječe na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo klijenta** (Gjurašić, 2019:26), a što upućuje da je nužno kontinuirano usavršavati kvalitetu usluge kako bi se klijentima ispunila očekivanja. Iz tog razloga, kvaliteta ima više dimenzija (Meler, 2005:186): objektivnu i subjektivnu: objektivna su određeni tehničko-tehnološki i slični mjerljivi standardi kvalitete, a subjektivna dimenzija su nemjerljivi standardi kvalitete sa stajališta kupca (potrošača). Zadovoljstvo

potrošača treba biti integritet obje spomenute dimenzije kvalitete. Ujedno, kvaliteta predstavlja ujednačenost materijalnih i nematerijalnih komponenti totalnog, integralnog proizvoda (Meler, 2005:186).

Župarić (2019:48) ističe da je kvaliteta „ono što korisnik vidi kao kvalitetu“ (izvorno Kelly, 1997:19), a tri vrste kvalitete su kvaliteta rješenja, usklađenosti i kvaliteta kao zadovoljstvo korisnika (izvorno Armstrong, 2001:64), pri čemu je **kvaliteta kao zadovoljstvo korisnika upravo najznačajnija.**

Kvaliteta kao konkurentna prednost povećava interes korisnika usluge, omogućava prodaju usluge, utječe na postizanje zadovoljstva korisnika pruženom uslugom te utječe na izgradnju i održavanje lojalnosti korisnika (Ozretić Došen, 2002:61). Kvalitetom se treba strateški upravljati (Župarić, 2019:48) kako bi se moglo uspješno upravljati ponudom i ostvarivati rezultate. Funda (2008) ističe da model potpunog upravljanja kvalitetom (TQM ili *Total Quality Management*) predstavlja „planiranje procesa, upravljanje procesima, stalno poboljšavanje, potpunu uključenost i usmjerenost na korisnike.“ Župarić (2019:48).

Kvalitetu usluge (Parasuraman et al., 1998) je teško mjeriti jer ona predstavlja stav klijenta prema usluzi (Gjurašić, 2019:35) koji se bazira na iskustvu koje je dobiveno uslugom. Zbog subjektivnosti pri mjerenju kvalitete usluge, brojna su istraživanja kreirala razne modele kojima se mjere dimenzije kvalitete usluge. Tako Chakrapani (1998) predlaže P3D3 matricu za mjerenje kvalitete usluga kroz čimbenike: 3P predstavljaju proizvođači (*producers* – organizacija koja pruža usluge); procesi (*process* – sustavi za pružanje usluga); ljudi (*people* – klijenti). Tehnike kojima se mjere 3P su 3D: dijagnosticiranje (*diagnosing* – prva faza, zahtijeva istraživačke tehnike); detaljiranje (*detailing* – srednja faza implementacijskog procesa, zahtijeva tehnike detaljnog mjerenja) te pružanje (*delivering* – završna faza koja vodi do implementacije, a nakon čega se koriste tehnike odlučivanja i praćenja) (Gjurašić, 2019:36).

Najčešći kriteriji po kojima korisnici rade procjenu kvalitete usluge su (Ozretić Došen, 2002:62): **pouzdanost u pružanju usluge, poslovnost i odgovornost, kompetentnost, pristupačnost, susretljivost, komunikacija s korisnikom, kredibilitet, sigurnost, razumijevanje korisnika te opipljivi elementi.**

Deželić (2020:84-85) ističe da visokoškolske institucije na raspolaganju imaju brojne modele za mjerenje kvalitete usluge, a zbog prirode, složenosti i trajanja obrazovne usluge (studij koji može trajati i nekoliko godina), razni modeli mogu biti korišteni u mjerenju kvalitete usluge.

Model koji se smatra najčešće korištenim u kontekstu mjerenja kvalitete usluga je **SERVQUAL model** kojom klijent procjenjuje kvalitetu usluge. Uspoređuje se očekivana i dobivena kvaliteta usluge te promatra jaz (*gaps*) među njima (Gjurašić, 2019:36). Brojni autori navode kako je i u obrazovanju model SERVQUAL jedan od najkorištenijih instrumenata za mjerenje kvalitete usluge. Mjerenje se obavlja kroz 5 dimenzija (Parasuraman et al. 1988) koje čine pouzdanost; stručnost i povjerenje; dodirljivost; susretljivost te poistovjećivanje. SERVQUAL model polazi iz strategije usluge organizacije koja dizajnira uslugu i pruža ju klijentu. Uslugom se nastoji odgovoriti na osobne potrebe klijenta koji ima određena očekivanja od organizacije, a korištenjem usluge moći će usporediti očekivanu i dobivenu kvalitetu.

**HEdPERF model** (Abdullah, 2006 i Firdaus, 2006) izveden je iz SERVQUAL modela, odnosi se na performanse (dobivenu kvalitetu) i namijenjen je isključivo visokoškolskom obrazovanju, a mjeri se kroz pet dimenzija kvalitete usluge: akademski aspekti (nastavno osoblje koje pruža odgovarajuće znanje i primjenjuje komunikacijske vještine u radu, feedback u nastavi); neakademski aspekti (nenastavno osoblje kao potpora provedbi nastavnog procesa); problemi programa (programi usklađeni s potrebama tržišta rada); reputacija visokoškolske institucije; pristup (dostupnost usluge, jednostavnost).

**Hijerarhijski model** (Brady i Cronin, 2001:34-37) sastoji se od tri temeljne dimenzije kvalitete: dimenzija kvalitete interakcije (zadovoljstvo studenata osobljem – poddimenzije su stavovi, ponašanja i stručnost osoblja); kvaliteta fizičkog okruženja (fizičko i društveno okruženje institucije – ambijent, dizajn i društveni čimbenici) te kvaliteta rezultata (rezultat usluga – poddimenzije su vrijeme čekanja, opipljivi rezultati i valentnost).

Suvremeno upravljanje kvalitetom orijentirano je na klijenta i njegove potrebe, a „Osiguranje kvalitete prema Crosbyju (1996) znači: “Navesti ljude da rade što bolje sve one korisne stvari koje bi i inače morali činiti” (Gjurašić, 2019:18).

Kontrola kvalitete ono je što će osigurati standarde kojima će se kupcima garantirati i komunicirati određena razina kvalitete, što je iznimno važno u kontekstu suvremenog

poslovanja i postojanja konkurencije te dinamike tržišta. Dugoročno gledano, to je ono što će ujedno osigurati kontinuirano kreiranje te isporuku vrijednosti za klijenta, sukladno svim nastalim tržišnim promjenama kroz vrijeme.

### 3.6 Marketing međuodnosa i suradnje

Prema Nilsonu (1992), koncept marketinga dodane vrijednosti (*value added marketing*) kontinuirano unapređuje percepcije postojećih proizvoda kreiranjem dodanih vrijednosti postojećim proizvodima, kroz moto „sve uvijek može bolje“ (Meler, 2005:334).

Prema Blažević (2016:15) **suvremene organizacije svoje klijente percipiraju kao svoju najveću vrijednost**, kao suradnike kroz koje mogu osigurati svoj buduće djelovanje te ujedno rast i razvoj. Način da se postigne navedeno je upravo suradnička atmosfera i međuodnos povjerenja, a gdje korisnik ili klijent (u visokoškolskom obrazovanju, to je student) snažno utječe na aktere na tržištu te tržišna zbivanja.

Suvremeni uvjeti zahtijevaju odgovarajući pristup, uvažavajući (promjenjivi) kontekst u kojem se organizacija nalazi. Složenost današnjeg tržišnog postojanja je vidljiva u globalnom tržištu, snažnoj konkurenciji, potrošačima koji su informirani te do informacija mogu brže nego ikada (zahvaljujući internetu), u dinamičnim, interaktivnim odnosima kojima se nužno upravlja jer su promjene – stalne. Promjena će tražiti od organizacije **kontinuirano učenje** kako bi mogla isporučiti nova kvalitetna rješenja. „U poslovnom svijetu svakodnevno je riječ o žestokoj tržišnoj utakmici, što uz pomoć odgovarajućih znanja i vještina ne mora biti stresno i negativno, već može biti izazov i mogućnost za napredak, rast i pozitivne promjene u poslovanju.“ (...) „Cilj je stvaranje vrijednosti za potrošača, s naglaskom na nekoliko temeljnih riječi; komunikacija, kvaliteta, usluga, vrijednost, dugoročni međuodnosi, suradnja.“ (Lacković, 2013:12). Sve je jasnija važnost transformacije poslovne filozofije organizacije u onu koju nalaže *relationship marketing*, a to je **da se s potrošačima stvori individualan odnos te se na taj način uspostavi temelj za kvalitetan razvoj odnosa kroz vrijeme – da ih se pretvori u klijente.**

*Relationship marketing* ili **marketing međuodnosa** kao paradigma (od njegove pojave devedesetih godina prošlog stoljeća do danas) baziran je na kreiranju uspješnih dugoročnih partnerskih odnosa s klijentima, dobavljačima, ključnim partnerima... kako bi se navedenim

kvalitetnim odnosima dugoročno utjecalo na uspješnost poslovanja jer je činjenica da je „retencija, odnosno zadržavanje stvarnih potrošača, temelj dugoročnog opstanka i održive konkurentske prednosti.“ (Meler, 2005:338).

Kako je rasla svijest o važnosti lojalnosti potrošača (koja znači vrijednost za potrošača koja traje), u *relationship* marketingu cilj organizacija mijenjao se prema kreiranju odnosa obostrane koristi sa svojim stakeholderima. „On označava značajan pomak paradigme u marketingu, pomak iz promišljanja isključivo usmjerenog na konkurenciju i prema promišljanju usmjerenog na međuovisnost i suradnju“ (Lazarić, 2018:21).

U duhu marketinga i marketinškog procesa koji počinje istraživanjem tržišta, kao aktivnosti koja daje uvid u stanje na tržištu (temeljno potreba i želja potrošača), očekuje se da će organizacija tražiti sustavna rješenja kojima će kada do podataka dođe – njima moći upravljati na učinkovit način, s ciljem stvaranja različitih, a odgovarajućih rješenja za klijente. Jedna od mogućih strategija kojima se daje rješenje za kontinuirano praćenje kretanja te promjena na tržištu kroz upotrebu marketinga međuodnosa je upravljanje njima kroz strategiju CRM-a.

Prema Meler i Dukić (2007:103), **CRM** ili *Customer Relationship Management* označava strategiju kojom se saznaje informacije o potrebama i željama te ponašanju potrošača, a što omogućuje razumijevanje te stvaranje i održavanje jačih i kvalitetnijih odnosa s njima, što čini ključ uspjeha. Tim informacijama se upravlja kroz informacijsko-komunikacijsku potporu tehnologija koje će informacije pretvoriti u nova rješenja. „To znanje mora biti zapisano, uskladišteno, pristupačno i otvoreno za analizu kako bi se menadžmentu i prodajnim timovima te organizaciji u cjelini omogućilo da ih valjano upotrijebe za bolje razumijevanje prošlog i sadašnjeg okruženja, kao i previđanja budućih kretanja na tržištu i svojih poslovnih odluka, aktivnosti i rezultata.“ (Lacković, 2013:13, prema Meler i Dukić, 2007).

CRM-om kao strategijom (Meler i Dukić, 2007:103), želi se:

- pružiti bolje usluge klijentima,
- stvarati nove klijente,
- povećati potrošački udio kod klijenata,
- pomoći prodajnom osoblju u izvedbi zadataka,
- ostvariti veću prodaju,
- pojednostaviti procese...

Goldstein (2009:274) kao prednosti CRM-a za organizaciju ističe:

- učinkovitije prikupljanje podataka o potrebama klijenata;
- ubrzanje procesa pretvaranja potencijalnih kupaca u nove;
- klijenti bolje poznaju proizvode i usluge;
- svjesnost o potrebama klijenata kojom se pomaže u kreiranju novih/dorađenijih rješenja;
- personalizirana/prilagođena usluga za klijente;
- retencija (zadržavanje) klijenata, povratak onih koje je organizacija izgubila...

Marketing odnosa (Đorđević, 2007:144-145) utemeljen je na obostranom povjerenju i privrženosti klijenta i organizacije koja pruža rješenja za klijenta. Njegove su sastavnice višedimenzionalne, primarno, radi se o kreiranju čvrstih odnosa s klijentima, partnerima i zaposlenicima kroz:

- obećanje kao sredstvo ostvarenja zadovoljstva korisnika, retencije korisnika – stvaranje klijenata i dugoročne profitabilnosti;
- povjerenje u partnera u razmjenskom odnosu koje proizlazi iz stručnosti, znanja, pouzdanosti partnera;
- privrženost kao model ponašanja organizacije kroz dijeljenje informacija, motiviranje zaposlenika, razvoj njihovih kompetencija i izvrsnosti kako bi mogli i bili spremni ostvarivati ciljeve organizacije.

Razmjenu informacija potrebnu za spoznaju i razumijevanje potreba, želja i očekivanja klijenata omogućit će komunikacija. CRM svojim uvidom u samo tržište i njegova obilježja, obilježja konkretnih klijenata, nalaže da postoje strateški važni klijenti: klijenti s većom vrijednošću životnog vijeka (life-time value); klijenti koji služe kao benchmark te oni koji potiču promjene (Meler, 2005:336). Upravljanje odnosima s klijentima (Meler, 2005:341-342) želi se osvojiti klijenta, zadržati ga na način da se poveća vrijednost njegovih interakcija, pri čemu organizacija želi ostvariti uspješne poslovne rezultate, vodeći računa o tome da je bit poslovanja organizacije **klijent i njegovo zadovoljstvo**, što i je u osnovi same marketinške koncepcije.



Slijedi poglavlje 4 *Marketing u stručnom visokoškolskom obrazovanju* u kojem se daje teorijski okvir u cilju razumijevanja oblikovanja marketinških aktivnosti u tom području.

## 4 Marketing u stručnom visokoškolskom obrazovanju

„Svaka organizacija teži preživljavanju u odnosu na druge, slične organizacije.“ (Štimac, 2012:27). Iako je u neprofitnom sektoru riječ o općedruštvenom interesu, svakako postoji konkurencija među organizacijama te se konkurentna prednost može očitovati na mnogo načina, prvenstveno kvalitetom cjelokupnog korisničkog iskustva kroz pruženu uslugu, a to mogu biti i kvaliteta programa, usluge, korištene tehnologije i rješenja, vrhunsko osoblje – ljudi, prihvatljive cijene,...

Suvremeno doba zbog svoje dinamike, kompleksnosti pred sve aktere na tržištu stavlja određenu vrstu izazova – kako kreirati nove vrijednosti te stvoriti međuodnose kojima će akteri moći surađivati u cilju razvoja, napretka. Iz tog razloga je marketinški, cjeloviti pristup ono što će osigurati zadovoljenje potreba svih dionika i društva u cjelini (Lazarić, 2018).

Uloga obrazovanja u životu pojedinca je iznimna i određujuća. Zahvaljujući znanjima, vještinama te kroz obrazovanje stečenim kompetencijama – pojedinac ima mogućnost ostvariti svoje potencijale te tako dati doprinos svojoj organizaciji, obitelji, okolini te društvu u cjelini. Iz tog razloga nije pogrešno reći da je obrazovanje temelj razvoja društva.

### 4.1 Obrazovanje kao temelj razvoja društva

Kaže se da čovjek za svoga života (od svojeg rođenja pa do svoje smrti) komunicira, uči te se uslijed svih stečenih iskustava kontinuirano mijenja. Komunikacija kao interakcija daje informacije, doprinosi kontekstu i razumijevanju, a informacije omogućuju učenje. Učenjem pojedinac širi svoje vidike te tako dobiva priliku odabrati svoj put i način na koji će za života ostaviti svoj „trag“.

Učenje predstavlja multidimenzionalnu promjenu osobe (Pastuović, 1999:181). Učenjem se čovjekov život neminovno mijenja, što stvara prilike za razvoj, napredak, evoluciju. Rezultat učenja i napretka može se ogledati u brojnim područjima čovjekova života.

Žitinski, (2006:142) navodi da je **obrazovanje** (od termina *educare* – izvoditi) „ekspertiza koju pojedinac treba steći“. Kroz obrazovanje pojedinac uči brojna znanja i vrijednosti u cilju

razumijevanja svijeta oko sebe i doprinosa društvu. Autori Šundalić i Mičić (2005:119), spominju „Ideje i brzo učenje nova su valuta“ (Leif Edvinsson), a obrazovanje oblikuje društvo. Prema Žitinski, (2006:140) svako je znanje informativno, no **svrha obrazovanja** je biti „vrsta komunikacije koja definira ulogu pojedinca u društvu“ na način da obrazovanje bude moralno, u interesu javnosti te da kroz obrazovanje pojedinac razvije svoj integritet i formira neovisnost duha. Problematika obrazovanja je kompleksna, povezana je sa znanjem koje nam služi kao vodič kroz život, za razumijevanje svijeta i njegovih fenomena te lakše snalaženje u njemu. Samim time, nalaže se, postoji temelj za napredak, rast i stvaranje novih vrijednosti.

„Transformacija i promjene u obrazovanju uvijek zrcale promjene društva jer obrazovanje nije samo dio društva, nego je ono pokretač razvoja i promjene društva“ (Čavrak, 2013:5). Tehnološka dostignuća i globalne promjene na tržištu traže stručnjake s potrebnim kompetencijama, a kako je u Hrvatskoj da i dalje postoji manjak visokoobrazovanog stanovništva, dugoročno gledano – nužno je promišljati o nužnim promjenama potrebnima za obrazovanje i stvaranje kvalitetnih pojedinaca „aplikativne izobrazbe i novih poslovnih vještina“ (...) „prema informacijskom društvu, prema gospodarstvu znanja“ (Šundalić i Mičić, 2005:123-124).

„Mnogi suvremeni filozofi obrazovanja suglasni su s Platonom i Aristotelom u tvrdnji da je svrha obrazovanja omogućiti studentima da steknu neovisan duh.“ Pritom, prema Platonu je obrazovanje učenje ekskluzivno usmjereno prema stjecanju vrline, a Aristotel ističe da svrha obrazovanja nije samo korisnost. Vrlina, prosudba o onome što je dobro, a što nije i djelovanje prema tim zakonima morala (Žitinski, 2006:141) ono je što će obrazovanje omogućiti.

Vrijednosti (Mlinarević et al., 2016:118), predstavljaju „svojevrsnu organizaciju čovjekovih potreba, želja i ciljeva, kojom se među njima uspostavlja određeni odnos prioriteta i hijerarhijske važnosti.“ Može se reći da vrijednosti usmjeravaju čovjekovo ponašanje prema onom što je moralno, prihvatljivo i poželjno, daju okvir za razlikovanje ispravnog od neispravnog. Vrijednosti su ono što se očituje u našim djelima. Povijesni velikan Josip Juraj Strossmayer imao je načelo „prosvjetom k slobodi“ koji je kroz svoja djela naglašavao odgojne, obrazovne vrijednosti te kulturu. Ono što je najvažnije, svoje je vrijednosti živio te je njima dao svoj doprinos društvu. Njegovo je ime omogućilo generacijama rast i razvoj, zahvaljujući izgradnji brojnih obrazovnih, znanstvenih i kulturnih institucija, pomaganjem mladima u

obrazovanju kroz stipendiranje ili siromašnima u đlačkim domovima... njegovo je pozitivno, visokim moralom vođeno, djelovanje ostavilo neizbrisiv trag (Mlinarević et al., 2016:120).

Iz navedenoga se mođe zaključiti da je obrazovanje ono koje pomađe stvaranju potrebnih standarda i vrijednosnih sustava u pojedincu koji će, neminovno, pozitivno utjecati na društvo u cjelini. Stoga se **uloga i vrijednost obrazovanja treba isticati, obrazovanje kao takvo treba se kontinuirano usavršavati, uvijek u skladu s pozitivno valoriziranim društvenim potrebama.**

Josip Juraj Strossmayer bio je hrvatski velikan 19. stoljeća, kojega je Emilio Castelar y Ripoll prozvao prvim govornikom Europe (Mlinarević et al., 2016:122). J. J. Strossmayer je 1850. godine ukazao na važnost osnivanja sveučilišta „jer smatra dužnošću svoje generacije da hrvatskoj mladeži pruži obrazovanje kroz sveučilište iz kojega će „crpiti moći ono blago duševno, koje doćim um prosvjetljuje, i srce oplemenjuje, ujedno najsigurnije jamstvo pruđa one slobode, za kojom svako plemenito srce toli čezne“ (Mlinarević et al., 2016:128-129), a ujedno obrazovanje promatra kao važno nematerijalno bogatstvo „koje više ćovjeka resi i odlikuje, nego ikakovo sjajno ime; više nego sve blago materijalno ovoga svijeta“ jer je um taj koji odlučuje i ima moć.

**Ciljevi obrazovanja** trebaju omogućiti da pojedinac postane samostalna odrasla osoba s integritetom, a tome će pridonijeti različiti modeli poućavanja kako bi studenti mogli formirati svoje osobnosti kroz kritiĉko mišljenje te mogli donositi dobre odluke (Žitinski, 2006:143).

Društvo ima brojne koristi od obrazovanja (Glavaš et al., 2020:29-30): od smanjene stope zloćina, boljeg zdravlja populacije, osnađivanja društvene kohezije i povećanja kvalitete politićkih procesa zbog bolje informiranosti građana... stoga je ulaganje u obrazovanje ulog koji se vraća i opravdava svoju svrhu. Atraktivnost zaposlenika na tržištu rada osigurat će odgovarajuća znanja, vještine, kompetencije. Nezaposlenost kao pojava višedimenzionalno utjeće na društvo u cjelini: spomenut će se da nezaposleni svojim radom ne mogu doprinostiti državnom proraćunu (davanja kroz plaće te u ulozi potrošaća raznih dobara), no i psihološka komponenta je takodđer vađna (osjećaj ostvarenosti u profesionalnom smislu, doprinosa obitelji u kućnom budđetu, osjećaj samopouzdanja...) Iz tog je razloga sve uzraste, a posebno mlade, vađno usmjeravati prema obrazovanju, radi njihove budućnosti, ali i koristi za društvo u cjelini.

Funda (2008) navodi da odgojno-obrazovni sustav u Hrvatskoj nužno treba biti utemeljen na prioritetima i ciljevima za: poboljšavanje kvalitete i učinkovitosti odgoja i obrazovanja, poticanje trajnog profesionalnog usavršavanja odgojno-obrazovnih i drugih zaposlenika u obrazovanju, razvoju strategija u cilju učinkovitog upravljanja odgojno-obrazovnim sustavom s ciljem da se odgojno-obrazovnim djelovanjem osnaži i poveže društvo kako bi omogućilo gospodarski rast i razvoj društva.

Sustavni pristup strategijama vidljiv je i u budućem periodu i ciljevima koje su postavili Ujedinjeni narodi (slika 7, pod točkom 4).

Slika 7 Ciljevi UN-a za održivi razvoj



Izvor: European Commission - Towards a sustainable Europe by 2030, 2019:8. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_30-01\\_en\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf). [pristupljeno 9. veljače 2020].

Jedan od ciljeva Ujedinjenih naroda (UN) za postizanje održivog razvoja je kvalitetno obrazovanje (European Commission – Towards a sustainable Europe by 2030:8), a povezano je sa svim ostalim ciljevima, s obzirom da obrazovanje daje temelje za napredak.

Društvene promjene u drugoj polovici 20. i početkom 21. stoljeća utjecale su na svijet kakav poznajemo danas te su utjecale na sve sfere ljudskog života i jednako tako i na obrazovanje. Uzmu li se za primjer Internet, komunikacijske platforme, računala te rezultati tehnološkog

napretka kao što je umjetna inteligencija, jasno je kako je sve navedeno utjecalo na učenje i obrazovanje i njegovo funkcioniranje. Kako bi se osiguralo da pojedinac svojim ljudskim potencijalima doprinese zajednici, nužno je mijenjati obrazovne programe u skladu s promjenama na tržištu i u društvu. To će osigurati cjeloživotno obrazovanje (savladavanje novog i usavršavanje postojećih kompetencija), no za koje treba biti kvalitetna baza kako bi se mogla stjecati nova znanja (Čatić, 2013:7-9).

„Obrazovanje je uvijek bila važna odrednica kako za pojedinca tako i za narod u cjelini. Znanja, vještine, kreativnost, odgoj, komunikativnost, stjecanje identiteta, stručne i socijalne kompetencije, koje se razvijaju kroz proces obrazovanja, glavni su čimbenici koji se odražavaju na osobnost, uspjeh, zapošljavanje i, u konačnici, prosperitet društva“ (Skledar Ćorluka, 2020:23). Prema Skledar Ćorluka (2020:9), kompetencije su sposobnosti kojima se podiže razina kvalitete djelovanja (osobnog i tuđeg).

Pastuović (2008) ističe tri oblika cjeloživotnog učenja: formalno, neformalno i informalno obrazovanje. **Formalno obrazovanje** predstavlja školovanje kao najorganiziraniji oblik učenja, standardizirano i strukturirano učenje koje rezultira certifikatom ili diplomom kojim obrazovna institucija koja provodi program ujedno potvrđuje određeni stupanj obrazovanja polaznika. **Neformalno** obrazovanje predstavlja organiziranu obrazovnu aktivnost (npr. seminar, tečaj, savjetovanje, simpozij, konferencija, radionica...) i uključuje osobe svih dobnih skupina (od djece do starijih osoba), njome se ne stječe određeni stupanj stručne spreme, a završetak programa rezultira potvrdom o uspješno završenom obliku neformalnog obrazovanja. „Za svako je neformalno obrazovanje karakteristična eksterna obrazovna potpora osobi koja uči“. **Informalno** obrazovanje predstavlja samoobrazovanje, to jest, namjerno učenje koje pokreće sama osoba koja će učiti, bez potpore osobe ili institucije uz čiju pomoć se uči. Nenamjerno učenje je nesvjesno, iskustveno učenje koje pojedincu donose različite životne situacije i uloge koje obavlja, a pojedinac ne mora nužno imati svijest o naučenom i eventualnoj promjeni koje je učenje donijelo (Skledar Ćorluka, 2020:102-103). Mogućnosti koje cjeloživotno obrazovanje pojedincu pruža su brojne, važno je prihvatiti koncept usavršavanja tijekom cijeloga života jer se njime pojedincu stvara temelj za ostvariti puninu svojeg potencijala kroz poboljšanje svojega cjelokupnog znanja, vještina, ponašanja, vrijednosti... (Glavaš et al., 2020:25).

Obrazovanje na svim razinama (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije - Nove boje znanja, 2015:20) treba biti pod utjecajem istraživanja i inovacija, koji će oblikovati primjerene obrazovne procese, a obrazovanje treba stvoriti kreativno razmišljanje i inovativno djelovanje. Strategiju pod nazivom Nove boje znanja čini osnovnih 5 komponenti: rani i predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski odgoj i obrazovanje; visoko obrazovanje; obrazovanje odraslih; cjeloživotno učenje te znanost i tehnologija (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije – Nove boje znanja, 2015:1).

„Nužnost izrade hrvatske Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije proizlazi iz dubokih promjena u kojima se nalazi hrvatsko društvo, a koje su posljedica promijenjena globalizirajućeg okružja, ali i unutarnjih društvenih, ekonomskih, kulturnih i demografskih promjena. Takve okolnosti zahtijevaju **dugoročno promišljanje o mjestu obrazovanja i znanosti u društvu, a napose u stvaranju inovativnog društva i gospodarstva, prilagodljivog budućim izazovima koje je danas teško ili nemoguće predvidjeti**“ (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije – Nove boje znanja, 2015:19).

**Sustav visokog obrazovanja** reguliran je Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, (Zakon.hr – Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, 2021), gdje se u članku 2., stavak 3 spominje da se visokoškolsko obrazovanje temelji i na konceptu cjeloživotnog obrazovanja. Članak 79, stavak 4 istog zakona navodi da se „studij može organizirati kroz sustav učenja na daljinu, što posebno odobrava Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj“ (Zakon.hr – Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, 2021).

**Znanje** postaje strateško ulaganje broj jedan kako bi se pojedincu kroz cjeloživotno obrazovanje omogućilo praćenje standarda i konkurentnost na tržištu rada (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije – Nove boje znanja, 2015:19).

Europska Unija (EU) strateški se prema utjecajima krize iz 2008. godine postavila na način da je Europska Komisija donijela strategiju Europa 2020 kojoj su ciljevi bili: „smanjiti broj osoba koje prekidaju školovanje na manje od 10% te povećati broj osoba sa završenim visokoškolskim obrazovanjem na najmanje 40% do 2020 godine“, (...) „isti dokument **naglašava i važnu ulogu strukovnog obrazovanja u postizanju zapošljivosti radne snage**“ (Ivančić, 2015:17). Predsjednik Europske komisije, Jean-Claude Juncker, krajem 2017. godine na *One Planet*

*Summitu*, istaknuo je da svijet treba biti usmjeren na (European Commission – Towards a sustainable Europe by 2030:4): trenutne akcije, ekološku tranziciju, modernizaciju ekonomije, da radnici imaju učinkovitu socijalnu zaštitu koja će im omogućiti prilagodbu promjenama, mlade s vještinama koje zahtijevaju poslovi budućnosti (posebno u području zelenih tehnologija i digitalnog sektora) te poljoprivrednike koji će implementirati prakse koje su sigurne za okoliš i klimu... Aktualna strategija Europske komisije Europa 2030 govori o održivom razvoju i potrebi za održivom Europom. Prema Europskoj komisiji, i dalje se naglašava **važnost mladih stručnjaka konkurentnih (i, moguće, specifičnih) znanja i vještina te stručnih kompetencija**. (European Commission – Towards a sustainable Europe by 2030).

Obrazovanje koje pruža nužna znanja, vještine i kompetencije temeljni je saveznik u kreiranju novih načina, modela koji su nužni za promjene koje se žele postići, a posebno se ističe potreba za aplikativnim znanjima koja su **područje stručnog visokoškolskog obrazovanja** o kojem će biti riječi u sljedećem dijelu rada.

#### **4.2 Stručno visokoškolsko obrazovanje**

Prema Ministarstvu znanosti i obrazovanja (ili MZO)<sup>3</sup>, **klasifikacija sustava obrazovanja u Republici Hrvatskoj** sastoji se od: „ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja, srednjeg obrazovanja, visokog obrazovanja“ (MZO – Odgoj i obrazovanje, (2020). Rani i predškolski odgoj i obrazovanje odnose se na odgoj, obrazovanje i brigu o djeci predškolske dobi (od šest mjeseci do polaska u školu) koja sudjeluju u programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu, prilagođenu prema uzrastima. Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje odnosi se na obavezan i besplatan program za svu djecu (od šeste do petnaeste godine, a za učenike s višestrukim teškoćama u razvoju najdulje do 21. godine života). Srednjoškolski odgoj i obrazovanje nastavak su osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja, čime se kroz različite programe djeci omogućuje stjecanje znanja i sposobnosti za rad i nastavak školovanja (MZO – Odgoj i obrazovanje, 2020).

**Obrazovanje odraslih** ima za cilj bolju zapošljivost te osobni razvoj pojedinca. Umjetničko obrazovanje dostupno je svima, na temeljima jednakosti (misleći pritom na rasu, spol, jezik, religijsku pripadnost, političko ili drugo uvjerenje, nacionalno ili socijalno podrijetlo, društveni

---

<sup>3</sup> Kasnije u tekstu skraćeno - MZO.



položaj, invalidnost, seksualnu orijentaciju i dob...) prema sposobnostima pojedinca, a u skladu sa Zakonom o umjetničkom obrazovanju. „Kvalitetno visoko obrazovanje preduvjet je uspješnog društva“ (MZO – Odgoj i obrazovanje, 2020).

U tu svrhu, MZO uz pomoć sveučilišta, veleučilišta i visokih škola brine o stvaranju potrebnih uvjeta za njegovo odvijanje i poboljšanje (MZO – Odgoj i obrazovanje, 2020). Cjeloživotno obrazovanje omogućit će odgovarajući odgovor na dinamičan svijet u kojem danas čovječanstvo postoji. Obrazovanje nužno ide prema poopćavanju znanja i spoznaja jer klasično obrazovanje za radno mjesto kao kategoriju sve manje odgovara suvremenim zahtjevima. **Mnogi stručnjaci kažu da se danas u visokoškolskom obrazovanju obrazuju stručnjaci za radna mjesta koja još ne postoje ili su u nastajanju.** Zaista, obrazovanje u svrhu kreiranja novih vrijednosti ono je što je potrebno danas i sutra (Čatić, 2013:21).

„Cjeloživotno učenje odnosi se na sve aktivnosti stjecanja znanja, vještina, stavova i vrijednosti tijekom života s ciljem njihova usvajanja ili proširenja, i to u okviru osobnog, društvenog ili profesionalnog razvoja i djelovanja pojedinca“ – ono je osnova osobnog razvoja pojedinca kojim se postiže prilagodba promjenjivim okolnostima u osobnom životu, na radnom mjestu i u društvenoj zajednici (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije – Nove boje znanja, 2015:25).

Turkalj et al., (2020:301-302), navode podatke UN-a koji predviđaju da će starija populacija (preko 60 godina starosti) do 2050. godine biti brojnija od adolescenata i mladih (godina starosti od 10 do 24 godine), što ukazuje na nužnost cjeloživotnog obrazovanja i većeg uključivanja svih dobnih skupina u koncept cjeloživotnog obrazovanja, a posebno starijih kojima je potrebno osigurati pristup informacijama i kompetencije za raspolaganje i uporabu tih informacija, a digitalne tehnologije su jedan od načina kojima se navedeno može osigurati.

**Obrazovanje je doista jedan od preduvjeta da pojedinac u svom osobnom razvoju ostvari profesionalni potencijal i na taj način ispuni svoje osobne želje i aspiracije te tako doprinese svojoj obitelji kao zajednici te društvu u cjelini.**

**Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO)**<sup>4</sup> je „instrument za ostvarivanje strateških ciljeva kvalitetnog obrazovanja, relevantnog u odnosu na potrebe tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini“ kojim se utvrđuju standardi obrazovanja – kvalifikacija i skupova ishoda učenja koje sadrže određeni obrazovni programi. HKO-om se osigurava standardiziranost koja se nalazi i u Europskom kvalifikacijskom okviru za cjeloživotno učenje koji kvalifikaciju objašnjava kao „formalan rezultat postupka ocjenjivanja i vrednovanja kojim nadležna tijela potvrđuju da je pojedinac postigao ishode učenja sukladno utvrđenim standardima“. HKO osigurava transparentnost, pouzdanost, kvalitetu, fleksibilnost i temelj za vrednovanje neformalnog i informalnog učenja (Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, 2019:3-4).

Prema Agenciji za znanost i visoko obrazovanje (ili kraće AZVO<sup>5</sup>), „**visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj** provodi se kroz sveučilišne i stručne studije. **Sveučilišni studij** osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te ih osposobljava za razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća. **Stručni studij pruža studentima primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja i osposobljava ih za neposredno uključivanje u radni proces.**“ (AZVO – Vrste studija u Republici Hrvatskoj, 2021). Trenutno se u Republici Hrvatskoj izvodi 224 akreditirana studijskih programa preddiplomskog stručnog studija (MZO – Upisnik studijskih programa, 2022).

**Sveučilišni studij** obuhvaća razine preddiplomskog studija, diplomskog studija te poslijediplomskog studija (AZVO – Vrste studija u Republici Hrvatskoj, 2021):

- preddiplomski može trajati 3 – 4 godine, a diplomirani studenti stječu 180 do 240 ECTS bodova te akademski naziv sveučilišni prvostupnik/prvostupnica uz naznaku struke;
- diplomski može trajati 1 – 2 godine, a diplomirani studenti stječu 60 do 120 ECTS bodova te akademski naziv magistar/magistra struke;
- poslijediplomski traje najmanje 3 godine, a diplomirani studenti (u pravilu) stječu 180 ECTS bodova te akademski stupanj doktor/doktorica znanosti;
- poslijediplomski specijalistički studij može trajati 1 – 2 godine, a diplomirani studenti stječu akademski naziv sveučilišni specijalist/specijalistica uz naznaku struke.

---

<sup>4</sup> Kasnije u tekstu skraćeno - HKO.

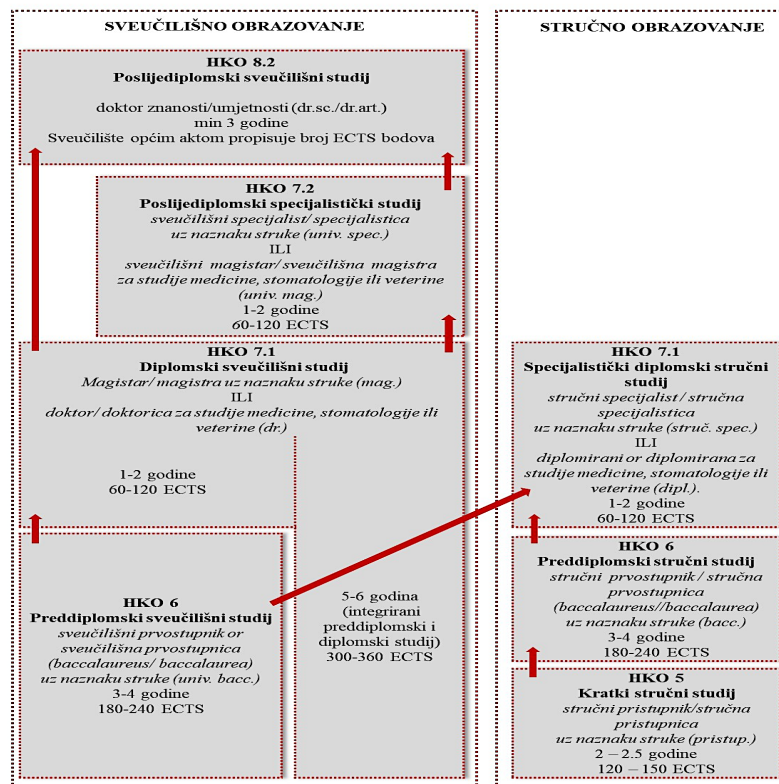
<sup>5</sup> Kraći naziv AZVO će se koristiti dalje u tekstu.

**Stručni studij** obuhvaća razine kratkog stručnog studija, preddiplomskog stručnog studija i specijalističkog diplomskog stručnog studija (AZVO – Vrste studija u Republici Hrvatskoj, 2021):

- kratki stručni studij traje od 2 – 2,5 godine, a diplomirani studenti stječu od 120 do 150 ECTS bodova te stručni naziv stručni pristupnik/pristupnica uz naznaku struke;
- preddiplomski stručni studij traje 3 ili 4 godine, a diplomirani studenti stječu 180 do 240 ECTS bodova te stručni naziv stručni prvostupnik/prvostupnica uz naznaku struke;
- specijalistički diplomski stručni studij traje 1 – 2 godine, a diplomirani studenti stječu 60 do 120 ECTS bodova te stručni naziv stručni specijalist/specijalistica uz naznaku struke.

Navedeni sustav visokoškolskog obrazovanja kroz dva temeljna stupa (sveučilišno i stručno obrazovanje) prikazan je na slici 8 u nastavku koja ukazuje na moguće razine školovanja i nastavka školovanja pri čemu je u stručnom obrazovanju 7.1 najviša moguća razina kompetencija prema HKO.

Slika 8 Vrste studija u Republici Hrvatskoj



Izvor: AZVO - Vrste studija u Republici Hrvatskoj, 2021. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/vrste-studija-u-republici-hrvatskoj> [pristupljeno 10. travnja 2021].

Podaci Državnog zavoda za statistiku iz 2020. godine (na slici 9) pokazuju da je u akademskoj godini 2019./2020. na svim visokim učilištima bilo ukupno 155.939 upisanih studenata, od čega ukupno: 105.186 studenata na sveučilišnom studiju, 2.630 studenata na umjetničkim akademijama te 48.123 studenta na stručnim studijima. U akademskoj godini upisano je više studentica, 57,2%. Prema istom izvoru (Državni zavod za statistiku, 2020), na slici 10, prikazuje se struktura populacije s obzirom na vrstu studija te spol. Od ukupnog broja studenata preddiplomskih stručnih studija (48.123), na drugoj i trećoj godini studija bilo je ukupno je 25.312 studenata, što je ujedno ukupna populacija na koju se odnosilo primarno istraživanje, pri čemu je u populaciji više studentica (50,47%).

Slika 9 Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij ak. g. 2019./2020.

1. STUDENTI UPISANI NA VISOKA UČILIŠTA PREMA VRSTAMA VISOKIH UČILIŠTA, GODINAMA STUDIJA I NAČINU STUDIRANJA  
U AK. G. 2019./2020.  
STUDENTS ENROLLED IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, BY TYPE OF INSTITUTION, YEARS AND MODE OF STUDY,  
2019/2020 ACADEMIC YEAR

	Način studiranja	Ukupno Total	I. godina 1 <sup>st</sup> year	II. godina 2 <sup>nd</sup> year	III. godina 3 <sup>rd</sup> year	IV. godina 4 <sup>th</sup> year	V. godina 5 <sup>th</sup> year	VI. godina 6 <sup>th</sup> year	Mode of study	
Visoka učilišta	svaga	155 939	56 834	49 962	36 880	6 704	4 564	995	All	Institutions of higher education
	redoviti	111 999	42 373	35 931	24 215	4 750	3 735	995	Full-time	
Visoke škole	svaga	6 605	2 233	2 134	1 877	361	-	-	All	Schools of professional higher education
	redoviti	3 926	1 499	1 133	941	353	-	-	Full-time	
Veleučilišta	svaga	23 496	8 417	7 096	7 915	68	-	-	All	Polytechnics
	redoviti	11 348	4 207	3 201	3 882	58	-	-	Full-time	
Fakulteti	svaga	123 208	45 351	39 861	26 568	6 075	4 358	995	All	Faculties
	redoviti	94 261	35 911	30 777	18 908	4 141	3 529	995	Full-time	
Stručni studij	svaga	18 022	7 104	5 548	5 370	-	-	-	All	Professional study
	redoviti	8 330	3 878	2 403	2 049	-	-	-	Full-time	
Sveučilišni studij	svaga	105 186	38 347	34 313	21 198	6 075	4 358	995	All	University study
	redoviti	85 531	32 033	28 374	16 859	4 141	3 529	995	Full-time	
Umjetničke akademije	svaga	2 630	833	871	520	200	206	-	All	Art academies
	redoviti	2 464	756	820	484	198	206	-	Full-time	

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2020. Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij ak. g. 2019./2020. Priopćenje broj 8.1.7. od 4. kolovoza 2020. Zagreb. ISSN 1330-0350. [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-01-07\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-01-07_01_2020.htm) [pristupljeno 5. listopada 2022].

Slika 10 Struktura studenata preddiplomskih stručnih studija ak. g. 2019./2020.

2. STUDENTI UPISANI NA VISOKA UČILIŠTA PREMA VRSTI STUDIJA, GODINAMA STUDIJA I SPOLU U AK. G. 2019./2020.  
STUDENTS ENROLLED IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, BY TYPE OF STUDY, YEARS OF STUDY AND SEX,  
2019/2020 ACADEMIC YEAR

	Spol	Ukupno Total	I. godina 1 <sup>st</sup> year	II. godina 2 <sup>nd</sup> year	III. godina 3 <sup>rd</sup> year	IV. godina 4 <sup>th</sup> year	V. godina 5 <sup>th</sup> year	VI. godina 6 <sup>th</sup> year	Sex	
Visoka učilišta	svaga	155 939	56 834	49 962	36 880	6 704	4 564	995	All	Institutions of higher education
	studenti	88 743	29 466	21 106	18 059	2 386	1 424	302	Male students	
Prema predbolonjskom programu	svaga	89 196	31 368	28 856	20 821	4 318	3 140	693	-	According to pre-Bologna programme
	studentice	74	12	13	11	25	13	-	All	
Sveučilišni dodiplomski studij	svaga	65	10	11	11	21	12	-	-	Undergraduate university study
	studentice	9	2	2	-	4	1	-	Female students	
Prema Bolonjskom programu	svaga	74	12	13	11	25	13	-	All	According to Bologna programme
	studenti	65	10	11	11	21	12	-	Male students	
Kratki stručni studij	svaga	89 187	31 366	28 854	20 821	4 314	3 139	693	-	Professional short-term study
	studenti	23	5	17	1	-	-	-	All	
Preddiplomski stručni studij	svaga	20	5	14	1	-	-	-	-	Undergraduate professional study
	studentice	3	-	3	-	-	-	-	Female students	
Preddiplomski stručni studij	svaga	40 078	14 355	10 133	15 161	429	-	-	All	Undergraduate professional study
	studenti	20 465	7 730	4 921	7 600	214	-	-	Male students	
Specijalistički diplomski stručni studij	svaga	19 613	6 625	5 212	7 561	215	-	-	-	Specialist graduate professional study
	studenti	8 022	3 394	4 628	-	-	-	-	All	
Preddiplomski sveučilišni studij	svaga	3 912	1 571	2 341	-	-	-	-	-	Undergraduate university study
	studentice	4 110	1 823	2 287	-	-	-	-	Female students	
Diplomski sveučilišni studij	svaga	4 110	1 823	2 287	-	-	-	-	-	Graduate university study
	studenti	52 812	19 481	14 866	16 830	1 635	-	-	All	
Integrirani preddiplomski i diplomski studij	svaga	22 556	8 653	6 421	6 823	659	-	-	-	Integrated undergraduate and graduate study
	studentice	30 257	10 828	8 445	10 007	977	-	-	Female students	
Diplomski sveučilišni studij	svaga	28 437	12 945	15 492	-	-	-	-	All	Graduate university study
	studenti	10 917	5 082	5 835	-	-	-	-	Male students	
Integrirani preddiplomski i diplomski studij	svaga	17 520	7 863	9 657	-	-	-	-	-	Integrated undergraduate and graduate study
	studentice	26 493	6 642	4 813	4 877	4 615	4 551	995	All	
Integrirani preddiplomski i diplomski studij	svaga	8 899	2 415	1 963	1 624	1 493	1 412	302	-	Integrated undergraduate and graduate study
	studentice	17 664	4 227	3 250	3 253	3 122	3 139	693	Female students	

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2020. Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij ak. g. 2019./2020. Priopćenje broj 8.1.7. od 4. kolovoza 2020. Zagreb. ISSN 1330-0350. [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-01-07\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-01-07_01_2020.htm) [pristupljeno 5. listopada 2022].

Kako navodi autorica Vizek Vidović sa Sveučilišta u Zagrebu (Sveučilište u Zagrebu – Nastavnik u visokom obrazovanju, 2019), ono što studenti najčešće navode kao nastavničke osobine koje osobito cijene su ovih šest osobina:

- „entuzijizam – nastavnik pokazuje da mu je važno ono što poučava te u nastavu unosi emocije, živahnost i energiju
- poznavanje materije – stručnost se ogleda u tome da onaj tko posjeduje mnogo korisnih znanja i spreman ih je prenijeti onima koji uče
- organiziranost – nastavnik pri izlaganju ima jasno strukturiran materijal, pri govoru ne čini digresije, te povremeno sažima ključne izričaje
- jasnoću izražavanja – odnosi se na upotrebu jezika koji studenti mogu lako razumjeti, upotrebu primjera i metafora pri objašnjenju apstraktnih i nepoznatih pojmova, te spremnost na davanje dodatnih objašnjenja
- empatiju – koja uključuje razumijevanje i uvažavanje studenata, odnosno oni koji je posjeduju razumiju potrebe i očekivanja studenata, pa prema tome prilagođavaju poučavanje i vode računa o njihovu razvoju.“

Vidljivo je da dio poželjnih osobina nastavnika ima svakako veze s komunikacijom te vještinama koje su nužne kako bi komunikacija bila uspješna: organiziranost pri izlaganju koje čine struktura i oblikovanje verbalne komunikacije; jasnoća izražavanja koja je dio verbalne komunikacije, ali i dio metakomunikacije i *feedbacka*; te empatija. Ranije navedeno svakako upućuje na važnost komunikacije u nastavnom procesu te koliko je značajan njen utjecaj na studente i njihovo cjelokupno iskustvo.

Na slici 11 koja slijedi, Vizek Vidović spominje dva pristupa nastavnika u poučavanju (Sveučilište u Zagrebu – Nastavnik u visokom obrazovanju, 2019) u kojem se ističe pristup 2 u kojem je **poučavanje usmjereno na oblikovanje studentskog iskustva**. Upravo taj pristup u skladu je s marketingom međuodnosa, komunikacijom koja je asertivna te utemeljena na *feedbacku* i metakomunikaciji, a takvi temelji kreiraju partnerski odnos i utječu na kompetencije studenta svojim iskustvenim primjerom (kako se odnositi prema drugome, kako reagirati, na koji način učiti, kako biti kreativan)... što je kvalitetna priprema studenta za koncept cjeloživotnog učenja, usavršavanja te kreiranja izvrsnosti. Naveden pristup i u sveučilišnom i u stručnom visokoškolskom obrazovanju daje vrijednost u izlaznim

kompetencijama studenata, što utječe na njihove interakcije u društvu u privatnom i profesionalnom smislu.

Slika 11 Nastavničko poučavanje – dva pristupa

Pristup 1. Poučavanje kao prijenos informacija – poučavanje usmjereno na prijenos sadržaja	Pristup 2. Poučavanje kao poticanje otkrivanja smisla – poučavanje usmjereno na oblikovanje učenikova iskustva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednosmjerni prijenos znanja postupkom ulijevanja u glavu</li> <li>• Gradivo kao konačno i neupitno: studenti su pasivni primatelji</li> <li>• Glavni problem: količina informacija koja se mora prenijeti</li> <li>• Student je odgovoran za svoj neuspjeh: studenti su nemotivirani, lijeni, ne znaju učiti</li> <li>• Osobine nastavnika: superioran stav prema studentima, dobro poznavanje područja, daje oskudne i nejasne povratne informacije studentima</li> <li>• Krajnji proizvod takva pristupa poučavanju jest stručnjak - zanatlija koji posjeduje puno znanja u području, ali rutinski obavlja posao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poučavanje je usmjereno na promjenu studentova razumijevanja</li> <li>• Nastavnik potiče studenta da sam konstruira značenja i smisao</li> <li>• Sadržaj je važan, ali je važniji aktivni stav prema učenju i mogućnost primjene</li> <li>• Nastavnik je usmjeren na prepoznavanje i uklanjanje prepreka u postizanju razumijevanja: korektivne primjedbe potpune i jasne</li> <li>• Osobine nastavnika su: stručna kompetencija, entuzijazam i empatičnost</li> <li>• Podržavajući stav prema učeniku: učenici su partneri</li> <li>• Krajnji proizvod je stručnjak spreman na cjeloživotno učenje, sposoban za rješavanje problema u području i kreativne ideje.</li> </ul>

Izvor: preuzeto od Sveučilište u Zagrebu - Nastavnik u visokom obrazovanju, 2019. Vizek Vidović, V. <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrška-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/nastavnik/> [pristupljeno: 19. studenoga 2019].

Autorica Sedlan König (2012:237) ističe **ulogu visokoškolskih nastavnika u nastavnom procesu** – osim prenošenja znanja, nastavnici bi trebali razvijati sposobnosti i vještine studenata, predlagati alate za njihov osobni razvoj, poticati ih za poduzetničko djelovanje. U suvremenom, interaktivnom pristupu učenju, nastavnik je moderator, a uloga studenata redefinirana u „aktivne i jednako vrijedne sudionike u stvaranju znanja“.

Stručno visokoškolsko obrazovanje područje je interesa ove doktorske disertacije, s obzirom na zadaće stručnog visokoškolskog obrazovanja te utjecaje koje aplikativna znanja, vještine i kompetencije imaju na pojedinca i društvo u cjelini - kroz stvaranje novih vrijednosti te stručno oblikovanje poslovnih procesa.

### 4.3 Izazovi marketinga u stručnom visokoškolskom obrazovanju

Znanje kao temeljna odrednica za čovjekov napredak u fokusu je svih uspješnih pojedinaca, organizacija, gradova, država...ono što se znanjem želi i može jest postići bolji način izvedbe u svakom sljedećem ciklusu jer kroz iskustvo i učenje dobivamo potrebne informacije na temelju kojih možemo stvarati odluke za sada i buduće vrijeme. Ne treba zaboraviti da znanje neminovno oplemenjuje čovjekovo postojanje, stoga je iznimno važno da odabirom načina djelovanja čovjek stvara bolje sutra za sebe, prirodu i naraštaje koji dolaze (Tršinski et al., 2016).

U tom smjeru idu mnoge politike, pa tako i ona Europska komisija koja je svojom strategijom Europa 2020 stavila naglasak na pametan, održiv i uključiv rast. Konkretno, u fokusu su bili prioriteti za bolju europsku socijalnu ekonomiju za 21. stoljeće:

- „Pametan rast – razvoj gospodarstva utemeljenog na znanju i inovacijama
- Održiv rast – promicanje zelenijeg, konkurentnijeg gospodarstva temeljenog na učinkovitom korištenju resursa
- Uključiv rast – poticanje ekonomije visoke stope zaposlenosti, uz rezultat ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije.“ (Europska komisija, Europa 2020:12).

Kako bi se ostvarili navedeni ciljevi, temelj svih aktivnosti nalazi se u ekonomijama utemeljenima na znanju i inovacijama te održivom razvoju – koje ovise o visokom obrazovanju kao dijelu procesa cjeloživotnog učenja i stvaranja. Prirodno, time se nameće razina kvalitete kojom se može biti kompetitivan na tržištu, što utječe na društvo koje će od takvih organizacija, zajednica, država imati mnogo pozitivnih koristi (Tršinski et al., 2016).

Bez stalnog poboljšavanja programa, ponude kroz sveukupnost razine kvalitete ljudskih potencijala, obrazovnim institucijama danas nije moguće odgovoriti na visoke standarde i tržištu rada pružiti odgovarajuća rješenja kroz edukaciju mladih stručnjaka. Važno je pritom koristiti ICT (informacijsko-komunikacijsku tehnologiju) za poboljšavanje svih procesa, kako bi se osiguralo potrebne informacije, protok informacija, brže i efikasnije učenje te učinkovitu komunikaciju. Promjene u visokoškolskom obrazovanju nastupile s Bolonjskim procesom i novim standardima komunikacije i poučavanja utječu na proces oblikovanja suvremene cjelovite, učinkovite, kompetentne i inovativne akademske zajednice, što je proces kojem svi njegovi sudionici mogu doprinijeti. Društvo znanja je ono koje želi napredovati i koje je svjesno

da je učenje proces obogaćivanja društva u cjelini jer omogućava drugačije poglede na svijet i drugačije ishode za pojedinca unutar društva (Lamza-Maronić et al., 2012:1370).

Želja za promjenom preduvjet je napretka. Autorica Sataić (2019:28) ističe da autor Daft (2007) ukazuje na elemente koji čine uspješnu promjenu, a to su: ideja (nov način rada, rješenje); potreba za promjenom (kao rezultat ideje ili obrnuto); ljudi; prihvaćanje promjene (Daft smatra ovaj element najvažnijim elementom uspješne promjene jer ljudi kao sudionici promjene nužno trebaju prihvatiti i željeti ideju o promjeni); provođenje promjene te sredstva (za provedbu promjene).

Posljednjih je desetljeća visokoškolsko obrazovanje doživjelo dramatične promjene (Bedzsula i Tóth, 2019:317-319), pri čemu je zadnjeg desetljeća institucijama imperativ prihvatiti da djeluju na tržištu obrazovanja, tržištu koje se razvija. Takvo tržište traži dodatne napore od institucija, na način da nužno kreiraju i održavaju svoju konkurentsku prednost, a glavni je naglasak (vodeći računa o TQM konceptu) na razumijevanju potreba i očekivanja studenata. Iz tog razloga obrazovanje kao (naravno, specifičan) dio industrije usluga također sve više istražuje zadovoljstvo studenata te pitanje kvalitete usluga. Trendovi na tržištu rada pokazuju potražnju za vrlo specifičnim profesionalnim znanjima i kompetencijama studenata – izlaznih visokoobrazovanih stručnjaka. Institucije, dakle, i na području kreiranja svojih programa nužno trebaju pružati kvalitetu, no kontinuirano i **mjeriti** kvalitetu jer je **koncept kvalitete i zadovoljstva studenata složen**. Tradicionalan pristup osiguranja kvalitete kao što je akreditacija programa, provjera nastavnog procesa te upitnici kroz koje studenti daju svoj *feedback* svakako jesu baza, no potrebno je osigurati dodatne metode, one kojima će se utvrditi elementi pod kojima studenti podrazumijevaju koncept kvalitete. Na taj način, institucija će razumjeti što je studentima važno u kontekstu kvalitete usluge, što će pridonijeti identificiranju i razumijevanju potreba studenata.

Konceptom kvalitete usluge u obrazovanju ili studentskim zadovoljstvom kroz svoja istraživanja bavili su se mnogi svjetski i domaći autori. Spomenut će se samo neki: Meler et al. (1996), Pavičić et al. (2004), Douglas et al. (2006), Vranešević et al. (2007), Ho i Hung (2008), Mihanović (2010), Glavaš (2012), Lamza-Maronić et al. (2012), Štimac (2012), Lamza-Maronić et al. (2013), Ivančić (2015), Pandža (2015), Abdelrazek i ManalFarouk (2016), Miškulin (2016), Nikić-Katić (2016), Stanić (2016), Tršinski et al. (2016), Barilović (2017), Majstorović (2017), Marjanović (2017), Milas Bosanac (2017), Vukašinović (2017), Glavaš et



al. (2018), Lacković i Popović (2018), Arrivabene et al. (2019), Bedzsula i Tóth (2019), Darawong i Sandmaung (2019), Glavaš et al. (2019), Rik i Sudeepta (2019), Deželić (2020), Glavaš et al. (2020), Skledar Čorluka (2020), Lacković i Ružić (2021), Lacković et al. (2022)... O mjerenju zadovoljstva studentske populacije bit će više riječi u poglavlju 5.

Činitelji marketinškog okruženja ukazuju kako je iznimno izazovno postojati na današnjem području visokoškolskog stručnog obrazovanja. Naime, konkurencija je sve brojnija, brojnost programa – diverzificiranost ponude raste, programi su zbog tehnoloških rješenja u potrebi za stalnim procesom promjene i nadogradnje, demografska slika Hrvatske je specifična, a neki stručnjaci ističu – i zabrinjavajuća (staro stanovništvo, iseljavanje mladih, pad nataliteta, oštri uvjeti na tržištu rada gdje se od zaposlenika traži mnogo te je zaposlenim studentima iznimno teško uskladiti svakodnevne obaveze i eventualno određeno daljnje školovanje i usavršavanje)...evidentno je da se navedeno ne može zanemariti u kreiranju rješenja za studente. **Visokoškolska institucija mora isporučiti vrijednost za klijenta (studenta)**, što znači uzeti u obzir sve ranije navedeno. Iz tog razloga, potrebno je studentima omogućiti:

- praćenje i sudjelovanje u nastavi na suvremen i tehnološki odgovarajuć način,
- upotrebu potrebnih i odgovarajućih komunikacijskih alata,
- odgovarajuću potporu studentima u nastavnom procesu kroz povećan broj konzultacija s nastavnicima te tutorstvo (ukoliko postoji),
- odgovarajuću potporu studentima u nastavnom procesu kroz Referadu, Knjižnicu, Karijerni centar i suradnju s poslodavcima te vođenu stručnu praksu,
- stvaranje mogućnosti za umrežavanje studenata...

Sve te aktivnosti i sustavi potpore utjecat će na nastavni proces, ostvarene interakcije te ukupnost iskustva usluge koju student dobiva od svoje matične institucije. Interpretirajući autore Bedzsula i Tóth, (2019:319), institucija bi buduće generacije studenata mogla (i trebala) promatrati kao partnere, proaktivne dionike s kojima u suradnji može definirati okvir elemenata koji će im omogućiti isporuku kvalitete, a utemeljeno na rezultatima istraživanja koja su potrebna, posebno u kontekstu većih promjena u makrookruženju.

Praktični primjer kako makrookruženje može formirati način reguliranja odnosa na tržištu obrazovanja jesu upravo uvjeti u kojima je Hrvatska (no, i većina svijeta) funkcionirala (od ožujka 2020. godine) zbog pandemije virusa COVID-19 (koronavirus), koji je prinudno, gotovo

„preko noći“ promijenio klasični način školovanja u e-školu ili e-studiranje, u smislu nemogućnosti svakodnevnog funkcioniranja zbog nužnosti socijalnog distanciranja ili izolacije. Ta činjenica – da je u jednom trenutku bilo nužno hitno osigurati dodatni kanal distribucije, takozvanu e-distribuciju kroz nastavu na daljinu – u istom trenutku stvorila je obrazovnom sustavu velike nepravilnosti, no i velike prilike.

Snažne promjene za cijeli svijet nastupile su s početkom 2020. godine. Zbog posljedica velikog broja zaraženih novom vrstom virusa krajem prosinca 2019., u Kini (grad Wuhan, NR Kina) je u siječnju nastupila potpuna karantena (grada) koja se u samo nekoliko tjedana i mjeseci proširila na cijeli svijet (WHO, 2020 - Prvo izvješće o COVID-u 19).

Svijet kakav čovječanstvo poznaje promijenio se krajem 2019. godine – upravo zbog svjetske pandemije korona virusa. **Pandemija je u 2020.** godini nametnula neke nove načine funkcioniranja čovjekovog života. Sva moguća ograničenja čovjekova života, a posebno u području društvene interakcije gdje je distanciranje od drugih ljudi obavezno kao mjera sprečavanja, svjetska javnost danas zove takozvanim „novim normalnim“ načinom života (The Economist, 2020).

Epidemiološke mjere koje su na snazi mijenjale su se, ovisno o težini situacije u Hrvatskoj te saznanjima o virusu, no u osnovi baziraju se na higijeni te socijalnoj distanci. (Ministarstvo zdravstva RH, 2020). „Strah od zaraze, strah za bližnje, socijalno distanciranje, ekonomski problemi, problemi vezani za obrazovanje, prestanak uobičajenog svakodnevnog funkcioniranja i sveopća neizvjesnost samo su neki čimbenici koji kratkoročno i dugoročno utječu na mentalno zdravlje.“ (PLIVAZdravlje Strah od pandemije bolesti COVID-19 i mentalno zdravlje, 2021) „Od pojave prvog slučaja u gradu Wuhanu u prosincu 2019. godine, pandemija bolesti COVID-19 uzrokovane novim koronavirusom SARS-CoV-2 brzo je postala globalni i multidimenzionalni problem“ (PLIVAZdravlje – Strah od pandemije bolesti COVID-19 i mentalno zdravlje, 2021).

S obzirom da pandemija službeno nije završila niti u trenutku završetka ovog rada, od strogih restrikcija do današnjih uvjeta u kojima se (gotovo se može reći) živi u suživotu s pandemijom, uz uglavnom minimalne mjere opreza, društvo je prošlo kroz brojne promjene. Zbog socijalnog distanciranja te nemogućnosti obavljanja svakodnevnih aktivnosti ili rutina na standardan način, kreirao se i termin „novo normalno“ (Novi List, 2020). Takozvano „**novo normalno**“

utjecalo je na čovjeka na mnoge načine, prvenstveno na povećanje neizvjesnosti i psihi ljudi, ozbiljne promjene na tržištu, propadanje kompanija, gubitak radnih mjesta, nemogućnost „normalnog“ obavljanja aktivnosti, problem s turističkim kretanjima, problem u zdravstvenom sustavu, no i povećanje prodaje nekih kategorija proizvoda, povećanje cijena... (Europska komisija, Radna mjesta i gospodarstvo tijekom pandemije koronavirusa 2020).

U novoj čovjekovoj realnosti u kojoj sve pojave imaju posebnu dimenziju niti stručno visokoškolsko obrazovanje nije iznimka. Potrebno je naglasiti činjenicu da su studenti (kao klijenti institucije) pojedinci koji uz školovanje u svojem životu privatno i poslovno ujedno obavljaju različite uloge ili funkcije, što stvara određena ograničenja unutar kojih izvršavaju svoje studentske obveze. Pandemija COVID-19 je učinila nastavni proces jednim novim iskustvom, kako za nastavno i nenastavno osoblje, tako i za studente, a **tek u vremenu u budućnosti utvrdit će se dugoročni utjecaji pandemijske krize na cjelokupno visokoškolsko obrazovanje** i naznake promjena koje će biti nužne kao odgovor na nastale promjene i posljedice pandemije na društvo u cjelini.

McCarthy (2020) ističe da je **globalni utjecaj pandemije na obrazovanje** izniman: mnoge škole su bile zatvorene, mnoge su alocirale svoju nastavu u online okruženje, kreirale su modele upravljanja sigurnošću i zdravljem svojih studenata (kako postupiti u slučaju simptoma, kako se ponašati na odgovoran i siguran način),... Visokoškolske institucije trebale bi prihvatiti novo okruženje kroz više mogućih elemenata: simbiozu čovjeka i stroja (računala), cjeloživotno učenje, interakciju studenta i nastavnika, sveprisutno učenje (dostupno, kontinuirano)... u budućnosti kroz hibridni model učenja na daljinu: na daljinu i kroz interakciju/interpersonalnu komunikaciju nastavnika i studenta, suradnju studenta i nastavnika u kreiranju sadržaja te resurse u digitalnom okruženju (ABC News. – The global impact of coronavirus on education, 2020).

U svakoj sferi života današnjeg čovjeka je stalna promjena, neizvjesnost, može se reći i kaos, no, kaos i neizvjesnost nisu novost niti stvar današnjice; takva su se stanja događala mnogo puta u čovjekovoj prošlosti, a neosporno je da će se događati i u budućnosti. Čak niti pojam „novo normalno“ nije ništa novo, dapače, još su 2009. godine autori Kotler i Caslione (2009:6-18) u svojoj knjizi *Kaotika* tvrdili da je **turbulencija i stanje kaosa normalno stanje svih industrija, tržišta i kompanija**. Naveli su da je turbulencija ili kaos „nova normalnost“ (Kotler i Caslione, 2009:17) koja se izmjenjuje s povremenim periodom rasta i prosperiteta.

Mnogi će se stručnjaci također složiti, a što je i osobni stav autorice, da krize bilo koje vrste nisu nužno kraj, već mogući (novi ili bolji) početak, prilika za nove odgovore i nova rješenja u novom ciklusu. No, za odgovarajuće odgovore i rješenja, nužna su znanja i kontinuirano usavršavanje te želja za napretkom i razvojem.

Planiranje upravljanja promjenama je važno, sa državne instance, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) u svom je akcijskom planu (MZO – Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu – Model nastave na daljinu, 2020:22) **komunikaciju uvrstilo u dio strategije upravljanja promjenama**, s ciljem upravljanja krizom zbog pandemije, **ali i upravljanja kvalitetom obrazovanja**. Time se najviših instanci u državi ukazuje na značajnu ulogu komunikacije u isporuci kvalitete određenih procesa.

U sljedećem poglavlju predstaviti će se suvremena komunikacija u stručnom visokoškolskom obrazovanju.

#### **4.4 Suvremena komunikacija u stručnom visokoškolskom obrazovanju**

**Suvremena nastava na visokoškolskim institucijama** (Radočaj-Jerković i Škojo, 2021:244-245) kontinuirano se treba prilagođavati nastalim društvenim promjenama, traži aktivno učenje, uključuje nove tehnološke mogućnosti, traži inovacije i suradnju - kako bi nastava bila u korak s uvjetima današnjeg vremena i obilježjima sudionika u međudnosu (s posebnim naglaskom primarno na studente i njihove potrebe). Također, autorice Radočaj-Jerković i Škojo, (2021:247) ističu da je važno da nastavnici u strukturiranju nastave budu fleksibilni i otvoreni prema novim nastavnim idejama te da usavršavaju i jačaju svoje nastavničke kompetencije – kako bi uspješno djelovali u suvremenom obrazovanju.

„Aktualne politike razvoja visokog obrazovanja na međunarodnoj i nacionalnoj razini fokusirane su na unapređenje kvalitete i relevantnosti“ visokoškolskog obrazovanja – kroz „kreiranje uvjeta za poticanje učenja usmjerenog na studente, razvijanje inovativnih metoda poučavanja te poticajnog i inspirativnog okruženja za rad i učenje“. Suvremeni uvjeti visokoškolskog obrazovanja i izazovi u kojima se nastavni proces nalazi (pitanje zapošljivosti, internacionalizacija, mobilnosti, stalna potreba osnaživanja društvene dimenzije visokoškolskog obrazovanja...) traže kompetentne **nastavnike** koji će moći pružati kvalitetnu

i stručnu potporu u nastavnom procesu. Iz tog razloga je važno osnaživanje i kontinuirano obrazovanje nastavnika - akademskog osoblja u svim visokoškolskim institucijama te „sustavan rad na njihovu trajnom profesionalnom razvoju“ (Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, 2018:8-9).

**U nastavnom procesu, odnos nastavnika sa studentima i kolegama (u komunikacijskom smislu)** treba biti utemeljen na (Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, 2018:26): kvalitetnoj komunikaciji, međusobnom povjerenju i poštovanju te kritičkoj refleksiji i samorefleksiji, uvažavajući stručne kompetencije.

**Uspješna komunikacija visokoškolskih nastavnika** podrazumijeva (Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, 2018:26-27):

- uspješnu usmenu i pismenu komunikaciju usklađenu s pravilima akademskoga diskursa,
- razumljivo prezentiranje nastavnog sadržaja studentima,
- uvažavanje načela interpersonalne komunikacije u nastavnom procesu,
- poticanje konstruktivnog dijaloga svih sudionika u nastavnom procesu,
- poticanje suradnje s kolegama i studentima u cilju unapređenja nastavne prakse i spoznaja,
- primjenu tehnike umrežavanja i pregovaranja unutar akademskoga konteksta,
- poštivanje načela tolerancije i empatije svih sudionika u akademskom okruženju.

Prema Šejtanić (2018:333-334) **komunikacija u nastavnom procesu, a posebno interpersonalna komunikacija**, ima zadatak prenositi određene poruke i utjecati na pozitivan razvoj studenta, a učinkovita komunikacija „preduvjet je za otpočinjanje kvalitetnog procesa učenja“. Kvalitetna komunikacija znači da studenti razumiju poruku koju nastavnik šalje, kojom se uvažava različitost, potiče toleranciju, poštovanje... pri čemu nastavnik svojim pristupom daje primjer studentima. Komunikacijske vještine nastavnika utjecat će na kvalitetu nastavnog procesa i rezultate studenata. Dakako, dobre komunikacijske vještine nastavnika omogućit će i studentima usvajanje istih i postizanje dobrih rezultata, kako u nastavi, tako i u izvannastavnim aktivnostima.

Način komunikacije temelj je za dijalog, toleranciju, povjerenje, kolaboraciju/suradnju, (samo)motivaciju, *networking* ili umrežavanje, stvaranje ideja i kreativno stvaralaštvo... svi ovi

elementi ukazuju na važnost komunikacije i njene kvalitete u stručnom visokoškolskom obrazovanju. Osim samog načina kako se oblikuje komunikacija, valja napomenuti da njena izvedba i uspješnost ovisi i o korištenim alatima. Upotreba alata suvremene komunikacije utječe na nastavni proces kao i na kvalitetu komunikacije - te će utjecati na sudionike u nastavnom procesu, ovisno o tome kako se njome upravlja.

Prema CARNET-u, **komunikacija u nastavnom procesu** važan je faktor kreiranja uvjeta rada: motivacije polaznika, stvorenih međuodnosa i tzv. klime, metoda u poučavanju... „Bez komunikacije i skupne interakcije teško je primijeniti mnoge suvremene oblike svladavanja obrazovnih sadržaja, vezane uz primjenu metoda poučavanja koje potiču rješavanje problema i kreativnost, kritičko mišljenje i iskustveno učenje“ (CARNET – Utjecaj komunikacije na uspješnost e-obrazovanja, 2021).

Osim zadatka da komunikacija bude **učinkovita** (jer su poruke oblikovane prema obilježjima studenata), važno je da komunikacija bude i **prikladna** (postići međuodnose povjerenja, tolerancije, suradnje, motivacije, odgovornosti) (CARNET – Metodika i komunikacija e-obrazovanja, 2021). Visokoškolske institucije često kao službene kanale komunikacije koriste telefon, faks, službenu web stranicu, e-mail, društvene mreže (sve češće) te određene programe ili platforme za e-učenje... Osim u nastavnom procesu kroz različite e-alate, suvremeni komunikacijski kanali koriste se i u potpori nastavnom procesu za potrebe komuniciranja poruke različitim dionicima.

U nastavnom procesu na daljinu, (CARNET – Metodika i komunikacija e-obrazovanja, 2021) sudionici koji ga čine su: nastavnik, polaznici, nastavni sadržaji, komunikacijski kanali ili mediji. **Komunikacija ima dva osnovna značenja, konteksta ili zadatka: spoznajni zadatak (nastavni sadržaj) te društveno-emocionalni zadatak (u vidu ponašanja sudionika, atmosfere, suradnje).**

Prema Priručniku za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju (2018:25), **visokoškolski nastavnik može:**

- učinkovito organizirati i analizirati digitalne sadržaje za potrebe obrazovnog procesa te znanstvenog i stručnog rada te

- „učinkovito komunicirati, surađivati i dijeliti digitalne obrazovne i stručne sadržaje sa studentima i drugim nastavnicima pomoću odgovarajućih računalnih alata, servisa i mrežnih platformi“...

**E-učenje** (Host et. al., 2018:24) obuhvaća različite moguće modele u obrazovanju:

- korištenje računala u predavaonici za tradicionalnu nastavu (prezentacije, simulacije procesa, web sadržaj, multimedijalni sadržaj...)
- hibridna ili miješana nastava (koristi fizički kontakt u predavaonici i online aktivnosti)
- potpuna online nastava (sve aktivnosti nastavnik – student bez fizičkog kontakta).

Ovdje valja spomenuti da je hibridna online nastava (djelomična, miješana) primijenjena na studijima koji su u uzorku ovog istraživanja (djelomični online provodi Veleučilište Baltazar Zaprešić u Zaprešiću). Prema Veleučilište Baltazar Zaprešić – Online studiranje (2022), online način obrazovanja „se odvija većinom u virtualnom okruženju što uključuje moderan i kvalitetan način obrazovanja uz pomoć informacijsko - komunikacijske tehnologije.“ Nastava na online studijima na Veleučilištu Baltazar odvija se kombinacijom klasičnog oblika nastave s nastavom koja se odvija u virtualnom okruženju, a prava, obveze i status studenata djelomičnog online studija izjednačeni s pravima, obvezama i statusom izvanrednih studenata klasičnog studija. „U online studiju posebno se naglašava i traži kontinuirani rad, timski rad, kritičko i stvaralačko razmišljanje, te nalaženje vlastitih putova do ciljanih rezultata.“

**AAI** ili Autentikacijska i autorizacijska infrastruktura znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj kroz sustav AAI@EduHr kao koncept omogućuje „infrastrukturni, posrednički sustav čija je temeljna zadaća omogućiti sigurno, pouzdano i efikasno upravljanje elektroničkim identitetima te njihovu uporabu za pristup mrežnim i mrežom dostupnim resursima“. „Mogućnost primjene AAI je iznimna“ jer se AAI konceptom rješava problem povezanosti i pristupa: mreži za individualne korisnike (modem, wireless, wired...); računalnim resursima (grid, mrežni diskovi...); osnovnim mrežnim uslugama (ssh/telnet, e-mail, ftp...); web resursima te mrežnim aplikacijama (online baze, udaljeno učenje...) (AAI sustav, 2021). Ono što je AAI riješio jest upravo mogućnost pristupa različitim sadržajima te identificiranje svojih korisnika u cilju upravljanja pristupom informacijama na odgovarajući način.

Brojni sustavi za komunikaciju i provedbu nastave na daljinu koriste se u visokoškolskom obrazovanju: MS Teams, Business Skype, Zoom, Adobe Connect, Loomen, Google Classroom, Yammer, Google Meet, Cisco Webex... (CARNET – Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021).

„**Merlin** je dostupan nastavnicima, studentima i ustanovama u sustavu visokog obrazovanja za potrebe nastave u virtualnom okruženju koja se izvodi prema službenom redu predavanja ustanove u tekućoj akademskoj godini.“ (SRCE – Sustav za e-učenje Merlin, 2021) Merlin je kreiran u sustavu otvorenog koda Moodle, prilagođen od strane Centra za e-učenje Sveučilišnog Računarskog centra (SRCE) koji je prilagodio sustav potrebama korisnika, stoga je danas Merlin najmoderniji sustav za e-učenje u Hrvatskoj. Povezan je sa sustavom ISVU (Informacijski Sustav Visokih Učilišta) koji omogućuje administraciju čitavog nastavnog procesa (otvaranje svih kolegija iz sustava ISVU u sustavu Merlin, upis nastavnika i studenata, a kroz njihovu identifikaciju iz sustava AAI@EduHr (gdje elektronički identitet sudionicima dodjeljuje matična ustanova (Merlin – Virtualno okruženje za e-učenje u visokom obrazovanju, 2020).

**Loomen** je CARNET-ov sustav za upravljanje učenjem na daljinu kojim se kroz Moodle sustav nudi rješenje za cjelokupnu organizaciju nastave na daljinu na razini cijele institucije (kroz moguće: prezentacije, komunikaciju i suradnju, kreiranje sadržaja, vrednovanje znanja, praćenje aktivnosti studenata). Integriran je s OneDrive i Dropbox sustavima za pohranu u oblaku. S obzirom na svoju kompleksnost, nastavnicima daje napredne mogućnosti praćenja rada studenata sa statističkim pregledom aktivnosti (CARNET – Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021:1-2).

**ISVU** ili Informacijski Sustav Visokih Učilišta je informacijski sustav koji visokoškolskoj instituciji omogućava provedbu administrativnih poslova u vezi sa studentima i nastavnim procesima. Modulima unutar sustava kroz različite kategorije korisnika omogućeno je odgovarajuće upravljanje procesima i informacijama. Na primjer, studenti koriste isključivo modul Studomat, nastavnici koriste modul Nastavnički portal i/ili Ispiti, a djelatnici studentskih referada modul Studiji i studenti... ISVU koristi više od 110 visokih učilišta, a broj studija u ISVU-u je značajno veći od broja studijskih programa, s obzirom da se u ISVU-u više studija može odnositi na isti studijski program. Broj djelatnika odnosi se na nastavnike i administrativno osoblje, a broj studenata obuhvaća sve studente, a oni koji studiraju



istovremeno na više studija broje se kao jedan student (Informacijski Sustav Visokih Učilišta – ISVU, 2021). U vrijeme kada se sustav pojačano (najviše) koristi, sustav bilježi velik broj prijava korisnika: za vrijeme ispitnih rokova i u vrijeme upisa, na Studomatu se obavi 40.000 do 60.000 prijava, na Nastavničkom portalu dnevno se prijavi između 3.200 i 4.600 nastavnika... (Informacijski Sustav Visokih Učilišta – ISVU, 2021). Navedeno je značajan pokazatelj da je sustav administrativna potpora izvođenju nastavnog procesa.

**Skype for Business** ili Skype za tvrtke Microsoftov je program koji omogućuje razmjenu izravnih poruka, govorne pozive i videopozive, sastanke te prikaz podataka o prisutnosti (Skype za tvrtke, 2020). Upravo je Skype za tvrtke u ožujku 2020. imao, prema Microsoftu, 40 milijuna aktivnih korisnika dnevno, što je bio porast od 70% u odnosu na veljaču 2020. S obzirom na to da je u istom programskom paketu MS Office365 i MS Teams, ovdje valja spomenuti da je MS Teams u istom periodu (ožujak 2020.) ostvario brojku od čak 75 milijuna aktivnih korisnika dnevno (CNBC – Skype is still around — it’s just been upstaged by Microsoft Teams, 2020).

**MS Teams** kao dio Microsoftove usluge Office365 nudi jednostavnu komunikaciju te formiranje grupnih i pojedinačnih kanala za komunikaciju za audio, video te chat, uz brojne mogućnosti za povezivanje (CARNET – Nastava na daljinu, 2020). Grupe koje se mogu kreirati olakšavaju nastavniku komunikaciju i rad sa svojim studentima (online sastanci, predavanja, zadaci, postavljanje sadržaja, vrednovanje kroz kvizove aplikacije Microsoft Forms)... Nudi povezivanje s OneDrive servisom radi pohrane datoteka u oblaku, a svi korisnici međusobno također mogu komunicirati i dijeliti sadržaje (CARNET – Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021:3).

**Zoom**, kao jedan od videokonferencijskih alata ne nudi sveobuhvatno rješenje, ali je izvrsna nadopuna u odvijanju nastave na daljinu zbog mogućnosti komunikacije s više sudionika uživo, dijeljenja prezentacija ili prikazivanja sadržaja na virtualnoj ploči, što služi u odvijanju sastanaka ili predavanja (CARNET – Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021:11). Zoom je jednostavan program koji se koristi za audio ili video pozive putem različitih uređaja: mobitela, računala, tableta... Komunikacija se odvija kroz audio ili audio i video zapis s jednom ili više osoba, a ujedno se može koristiti za: dijeljenje raznih dokumenata; dijeljenje ekrana sa sudionicima u pozivu; za pisanje i prezentiranje na online ploči; snimanje poziva u MP4 ili MPA formatu (Zoom: Naučite kako organizirati webinar ili grupni sastanak preko besplatne aplikacije, 2020).

**Adobe Connect** je alat CARNET-a kojem je zadatak obrazovnoj zajednici omogućiti svakodnevnu komunikaciju i suradnju na daljinu; omogućuje korisnicima sudjelovanje u sastancima, webinarima, nastavi, testiranjima i treninzima. Omogućuje razne dodatne opcije za rad kao što su ploča (eng. *whiteboard*), razgovor (eng. *chat*), dijeljenja sadržaja ekrana, prozora ili aplikacija, upitnika i slično (CARNET – Adobe Connect, 2020).

**Google Hangouts** besplatni je alat za povezivanje kojim se obavljaju grupni razgovori ili videopozivi, a može se koristiti na računalima te uređajima na Android sustavu te Apple uređajima. Povezivanje je dinamično zbog brojnih mogućnosti koje alat nudi: slanje fotografija, čak 850 emotikona za izražavanje emocija i mišljenja, informacija o aktivnim osobama u Hangoutu, slanje poruka prijateljima čak i ako nisu u aplikaciji, primanje obavijesti na više uređaja, komunikacija na više uređaja, pregled povijesti komunikacije i dijeljenog sadržaja (Chrome web-trgovina – Google Hangouts, 2021).

**Google Classroom** je dio G Suite-a koji omogućuje upravljanje učenjem, takozvani LMS ili *Learning Management System*. Daje nastavniku brojne mogućnosti kreiranja i organiziranja učionica te upravljanje radom unutar njih (samostalno ili ručno upisivanje studenata, kreiranje individualnih ili grupnih objava, mogućnost postavljanja zadaća u raznim oblicima, postavljanje datoteka, rad na datotekama kroz Google dokumente, povezan je s YouTubeom (CARNET – Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021:4).

**Infoeduka** je sustav visokog učilišta Algebra koji predstavlja digitalnu referadu. Njome se putem interneta omogućuje rad, izvršavanje aktivnosti te pravodobno dobivanje informacija. Neke od funkcija koje omogućava njenim korisnicima su: prijava i odjava ispita; personalizirani raspored predavanja i kalendar nastave; raspored ispitnih rokova; pregled ocjena; pregled prisutnosti na nastavi; repozitorij nastavnih materijala; pregled bodova unutar kolegija; upis i testiranje semestra ili godine... Sve navedeno instituciji i njenim članovima koristi u cilju smanjenja administracije te poboljšanja organizacije procesa studiranja (Korištenje sustava Infoeduka – Upute za studente, 2020:1). Osim Algebre, navedeni sustav digitalne referade u svojem radu koristi i Veleučilište Baltazar Zaprešić u Zaprešiću (Infoeduka – BAK, 2021).

U rujnu 2020. godine AZVO – Agencija za znanost i visoko obrazovanje objavila je rezultate istraživanja na temu „Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije: iskustva i potrebe studenata i djelatnika visokih učilišta“ koji su se odnosili

na ljetni semestar akademske godine 2019./2020. U **online nastavi u prenošenju znanja, studentima je iznimno nedostajala osobna interakcija među nastavnicima i studentima.** Jednako tako, rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da je pandemija značajno utjecala i na nastavnike i na studente u nastavnom procesu. **Rezultati istraživanja ukazali su na „nezamjenjivost osobnog, izravnog kontakta kako među nastavnicima i studentima tako i među kolegama nastavnicima i kolegama studentima.** Stoga je za pretpostaviti da će visoko obrazovanje u idućem razdoblju doživjeti određene promjene potaknute iskustvima iz kriznog razdoblja pri čemu će se neki vidovi učenja i poučavanja iz virtualnog okruženja zadržati te dalje unaprjeđivati“ (AZVO – Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije: iskustva i potrebe studenata i djelatnika visokih učilišta, 2020:109-111).

Interpersonalna komunikacija u nastavnom procesu (koja je dio interesa ove disertacije) se kao važna pokazuje i u kriznoj situaciji pandemije. Ranije spomenuto istraživanje AZVO-a dokazalo je da je **interpersonalna komunikacija sastavni dio nastavnog procesa** bez kojeg njegovi sudionici teško mogu imati cjelokupno iskustvo nastavnog procesa jer su njegova **glavna odrednica, može se reći i snaga, upravo ljudi i njihove interakcije.**

O zadovoljstvu klijenata kao povratnoj informaciji kvalitete isporučene usluge bit će riječi u poglavlju 5 *Zadovoljstvo klijenata* u kojem se daje teorijski okvir u cilju razumijevanja koncepta zadovoljstva klijenata. Poseban naglasak bit će na zadovoljstvu klijenata (studenata) u visokoškolskom obrazovanju, što je u fokusu ove disertacije.

## 5 Zadovoljstvo klijenata

Klijenti sa svojim potrebama i željama fokusna su točka suvremene marketinške filozofije, a zadovoljstvo klijenata osnovna je svrha postojanja svake organizacije (Grbac, 2012). Konkurencija na tržištu je brojna i snažna, zbog čega se organizacije nužno trude privući, a zatim i zadržati svakog pojedinačnog klijenta jer klijenti predstavljaju višestruku vrijednost za organizaciju (Ozretić Došen, 2002:80). Marketinške aktivnosti trebaju se oblikovati na način da se potrebe i želje klijenata kontinuirano prate i ispunjavaju kako bi klijenti bili zadovoljni i kako bi se međuodnosi izgradili na povjerenju.

Objе strane u interakciji – i klijenti i organizacije – kreiraju određenu razinu vrijednosti. Koncept vrijednosti, u pogledu percipirane vrijednosti klijenata, splet je individualnih iskustava klijenata stečenih kroz interakciju s organizacijom, vrlo često u kontekstu „uloženo-dobiveno“. U cilju stvaranja međuodnosa, iznimno je važno da je percepcija organizacije pozitivna jer se njome stvara pozitivna reputacija organizacije. S obzirom da klijenti međusobno komuniciraju te dijele iskustva i mišljenja, oblikuju propagandu „od usta do usta“ kojom se snažno utječe na brend (Arslanagić et al., 2013:7). **Koncept zadovoljstva i koncept vrijednosti su nedjeljivi i treba ih promatrati zajedno** (Vranešević et al., 2018:232). Zadovoljstvo klijenata (Vranešević et al., 2018) temelji se na iskustvu s proizvodom i uslugama (posljedica korištenja), dok je očekivana vrijednost i tržišno doživljena kvaliteta osnovna vrijednost usluge proizvoda i usluga (može se odrediti i bez korištenja proizvoda ili usluge).

Zadovoljstvo klijenata (Vranešević et al., 2018:215-222) u marketingu je prepoznato kao „središnji koncept“ i cilj poslovnih aktivnosti, sama srž upravljanja marketingom. Zadovoljstvo klijenata kao isporučena vrijednost donosi brojne prednosti za organizaciju (Vranešević et al., 2018:212-216), navest će se samo neke:

- izgradnja čvrstih odnosa s klijentima,
- zadržavanje klijenata (lojalnost, vjernost klijenata organizaciji)
- veća kumulativna vrijednost klijenata (ponavljanje kupovine),
- preporuke klijenata drugima (širenje mreže klijenata),
- manji troškovi privlačenja novih klijenata (zbog pozitivne usmene predaje),
- povećana reputacija organizacije...

Što su klijenti zadovoljniji, veća je vjerojatnost da će biti lojalni i ponoviti kupovinu (Vranešević et al., 2018), stoga će zadovoljstvo klijenata omogućiti i dugotrajnije odnose s klijentima, no zadovoljstvo kao kategorija nije potpuno jamstvo da će klijent ostati lojalan.

## 5.1 Lojalnost klijenata

Zadovoljstvo kao kategorija preduvjet je da potrošač postane klijent (klijent u kontekstu dugoročnih, kvalitetnih međudnosa povjerenja) te da zadovoljstvo klijenata bude temelj za stvaranje lojalnih klijenata, onih koji predstavljaju višestruku vrijednost za organizaciju.

**Lojalnost korisnika** predstavlja „vjerno ponašanje korisnika u tvrtki ili organizaciji do razine do koje su korisnici spremni održavati odnose, kontinuirano surađivati u dužem vremenskom periodu, kao i preporučivati tu ponudu prijateljima i suradnicima“, a što su korisnici zadovoljniji, bit će lojalniji te će prenositi svoje stavove drugima (Blažević, 2016:68).

**Vjernost ili lojalnost klijenata** (*customer loyalty*) „očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogrešaka, regrutiranju novih kupaca propagandom „od-usta-do-usta“, iskazivanjem što vole, a što ne vole“ (Meler, 2005:337), očituje se i u manjoj osjetljivosti na eventualne promjene cijena, pri čemu klijenti mogu biti izvori novih ideja za organizaciju (Kraljević et al., 2017).

Lojalnost klijenata temelji se na zadovoljstvu klijenata (Ozretić Došen, 2002:80). Postoje različiti oblici lojalnosti, od najslabijeg od najsnažnijeg odnosa (Jelčić, 2014:67):

- kupac po prvi put,
- klijent koji redovito kupuje,
- obožavatelj kompanije i proizvoda kompanije,
- zagovornik (preporučuje drugima) te
- partner (sudjeluje u cilju ostvarivanja „win-win“ situacije).

Lojalnost je rezultat sveukupnog zadovoljstva (Vranešević et al., 2018:220), a svoju **lojalnost** klijenti uglavnom iskazuju kroz: **spremnost preporuke, namjeru ponovne kupnje i pozitivnu usmenu predaju**“ (Vranešević et al., 2018:226).

Lojalan klijent (Jelčić, 2014:65) nije nužno i isplativ klijent pa se lojalnost promatra i u kontekstu profitabilnosti. Velika baza lojalnih korisnika i profitabilnost pozitivno koreliraju, no matrica lojalnost/profitabilnost pokazuje da postoje četiri profila koji na različite načine utječu na poslovni rezultat organizacije: leptiri, stranci, pravi prijatelji i paraziti, pri čemu se intenzivni odnosi grade kod pravih prijatelja (najveći profitni potencijal, graditi odnose lojalnosti, kontinuirano komunicirati i truditi se oko korisnika).

Autor Vranešević et al. (2018:226) navode da se prema razini zadovoljstva i lojalnosti klijenti dijele na:

- „apostole“ (najveća vrijednost organizacije, izrazito su zadovoljni, oduševljeni te su visoko lojalni),
- „plaćenike“ (visoka razina zadovoljstva, no osrednja lojalnost jer odlaze i dolaze, ovisno o tome tko im ponudi više u određenom trenutku),
- „zarobljenike“ (niska razina zadovoljstva, no ipak su visoko lojalni jer zbog različitih razloga ne mogu promijeniti svoj odabir),
- „teroriste“ (niska razina zadovoljstva, niska razina lojalnosti te napuštaju organizaciju).

Lojalnost se smatra posljedicom kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika kojom se snažno determinira poslovna uspješnost. Uspješne neprofitne organizacije uvažavaju konkurenciju te nužno kreiraju “win-win“ međudnose i rješenja. „Stalna pozornost i interakcija s korisnicima ključna je za uspostavljanje kvalitetnog odnosa s korisnicima, a istodobno i na budućnost neprofitne organizacije“, zato je zadaća menadžera osigurati odgovarajuće procese za postizanje željenih učinaka (Blažević, 2016:66-67).

## **5.2 Utjecaj zadovoljstva klijenata na poslovanje**

Brojna istraživanja ukazuju na važnost stvaranja i održavanja zadovoljnih klijenata. S obzirom da je koncept suvremenog marketinga utemeljen na dugoročnim kvalitetnim međudnosima, zadovoljstvo je njegov preduvjet jer je cilj zadovoljenja potrebe ono što pokreće korisnike, klijente, tj. njihovo ponašanje. Viša razina zadovoljstva kupaca (Ozretić Došen, 2002) utjecat će na ponavljanje kupovine te na lojalnost. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenata usko su povezani (Ozretić Došen, 2002).

Zadovoljstvo klijenata može biti pokazatelj uspješnosti organizacije u prošlosti, sadašnjosti i biti indikator uspješnosti u budućnosti. „Zadovoljstvo klijenata prediktor je ponovne kupnje, a iskazuje se lojalnošću klijenata.“ (Vranešević et al., 2018:238).

U marketingu usluga se „uspoređuju očekivanja i percepcije korisnika pri svakom susretu s uslugom“ (Ozretić Došen, 2002:67). Skuplje je privući nove klijente, nego zadržati postojeće, a potrebno je voditi računa i o činjenici da klijenti koje zadržavamo svojim preporukama utječu na potencijalne nove klijente, jer je njihova usmena predaja iznimno snažno promocijsko sredstvo (Vranešević et al., 2007:83).

Prema istraživanju autora Florin Lucian et al. (2012:161), zadovoljstvo klijenata je u korelaciji s WOM (eng. *Word of Mouth* ili usmena predaja, propaganda „od usta do usta“) te je **zadovoljstvo klijenata prethodnik usmene predaje.**

Očekivanja klijenata usluga (Grubor, 2011:24) utječu na njihovo zadovoljstvo. Naime, ostvareno zadovoljstvo je reakcija klijenata na „procjenu razlike između prethodnih očekivanja i stvarnih performansi“ usluge, pa su tako klijenti zadovoljni koliko su ostvarena, ali i nadmašena, njihova prethodna očekivanja. Očekivanja klijenata formiraju se prema utjecajima čimbenika marketinškog okruženja: i internih, ali i eksternih.

Brojni su primjeri takvih čimbenika makrookruženja koji utječu na tržišne sudionike, no jedan od najznačajnijih za stručno visokoškolsko obrazovanje je pandemija koronavirusa koja je značajno oblikovala nastavni proces 2020. i 2021. godine, ali i svakodnevni život svih sudionika u obrazovanju (Grubor, 2011:24).

Upravo zbog promjena u marketinškom okruženju, najviša strateška razina treba kreirati **kulturu usmjerenosti na klijente** koja je utemeljena na (Vranešević et al., 2018:416):

- uspostavljanju usmjerenosti na klijente u svakoj aktivnosti organizacije;
- definiranju i njegovanju vlastite razlikovnosti u odnosu na konkurenciju;
- zajedničkom upravljanju kulturom, strategijom i organizacijskom strukturom;
- pružanju usluge;
- razvoju, partnerstvu;
- slušanju klijenata;

- kvaliteti (vrijednosti) koju određuju klijenti;
- preciznom određivanju tko su klijenti za organizaciju;
- izgradnji odnosa s klijentima;
- izgradnji lojalnosti klijenata;
- kontinuiranom inoviranju poslovanja;
- mjerenju i upravljanju očekivanjima klijenata...

### 5.3 Mjerenje zadovoljstva klijenata

**Zadovoljstvo** podrazumijeva (Vranešević et al., 2018:218) „klijentov pozitivan osjećaj o upotrijebljenu proizvodu ili usluzi, koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih alternativa – ako je imao mogućnost odabira“. Zadovoljstvo klijenata (Grbac i Lončarić, 2010:168-169) je subjektivna ocjena korištenja proizvoda ili usluge, može biti pozitivna, negativna ili neutralna ocjena, a ovisi o očekivanjima klijenata i ostvarenju tih očekivanja.

**Zadovoljstvo klijenata** (Ozretić Došen, 2002:67-69) **rezultat je razlike percepcije i očekivanja klijenata**. Ukoliko je rezultat iskustva klijenata pozitivna razlika percepcije i očekivanja, riječ je o zadovoljstvu, a negativna razlika percepcije i očekivanja klijenata je nezadovoljstvo. Važno je utvrditi stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva klijenata (Grbac i Lončarić, 2010:19) te koji su sve elementi utjecali na njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo - kako bi se moglo odrediti i oblikovati potrebne buduće marketinške strategije kojima će se utjecati na veće zadovoljstvo klijenata u novom poslovnom ciklusu.

Prema Ozretić Došen (2002:66) „očekivanja se temelje na onome što klijent smatra da treba primiti“, a do nezadovoljstva dolazi kada je ishod drugačiji, manji od očekivanja. Na nezadovoljstvo klijenata mogu utjecati brojni faktori, neki od njih su (Karić, 2008:288-289):

- pogrešna očekivanja (zbog pogrešne komunikacije, obećanja koje se nije ispunilo),
- loša priprema (u proizvodnji proizvoda ili u pružanju usluga, na primjer, problem tvorničke pogreške, nedostatne funkcionalne kvalitete proizvoda ili loše uspostavljen sustav pružanja usluge),



- neodgovarajuća izvedba (proizvodnja proizvoda, pružanje usluge, prodaja ili usluge nakon prodaje, loša unutarnja komunikacija, nedovoljno obrazovani zaposlenici, loša suradnja s dobavljačima...),
- neodgovarajuća naknadna usluga (jamstva i stupanj spremnosti prihvaćanja reklamacije – nužno su potrebni jer utječu na klijente da više komuniciraju s organizacijom, daju svoju povratnu informaciju).

Za kvalitetnije zadovoljenje potreba, želja i očekivanja klijenata potrebno je tražiti od klijenata povratnu informaciju o njihovom zadovoljstvu korištenim proizvodom ili uslugom te nastojati prema dobivenim povratnim informacijama napraviti potrebne promjene i poboljšanja u radu.

Indeks zadovoljstva korisnika (Mikulić, 2009:108-110) popularan je instrument kojim se mjere razine zadovoljstva korisnika, u pravilu se izražava jednim brojem (najčešće od 0 do 100) koji se izračunava putem ocjena zadovoljstava pojedinih elemenata promatranog proizvoda, usluge ili organizacije. Dobivenim indeksom zadovoljstva korisnika organizacija može pratiti: zadovoljstvo korisnika kroz vrijeme, učinke svojih aktivnosti te se može uspoređivati s konkurencijom (ukoliko ima takvih podataka). Poznati nacionalni indeks zadovoljstva klijenata (Brdarević i Kulašin, 2003:84-85) Indeks zadovoljstva američkih kupaca (ACSI) kreiran je 1994. godine, a 1999. godine kreiran je Europski indeks zadovoljstva kupca (ECSI).

Praćenje zadovoljstva klijenata (Vranešević et al., 2018:384-385) obavlja se u cilju povezivanja zadovoljstva s cjelokupnom uspješnošću organizacije. Potrebno je spoznati i odrediti utjecaj zadovoljstva na lojalnost klijenata kako bi se mogle donositi odluke u svrhu unapređenja budućeg poslovanja. Neki od načina praćenja zadovoljstva klijenata su (Vranešević et al., 2018:232-238):

- analiza izgubljenih klijenata (kontaktiranje bivših klijenata kako bi se utvrdio razlog odlaska, uz moguće ponovno privlačenje klijenata koji su napustili organizaciju),
- sustavno praćenje žalbi i sugestija klijenata (komunikacija s klijentima – nastojati utvrditi probleme klijenata te brzo dati odgovarajuće rješenje tih problema) te
- ispitivanje klijenata o njihovom zadovoljstvu (dominantan temeljni pristup u poslovnom upravljanju).

Neki od načina mjerenja zadovoljstva klijenata su (Kraljević et al, 2017:152-153): anketni upitnik o zadovoljstvu klijenta, podaci klijenta o kvaliteti dostavljenih proizvoda, jamstveni zahtjevi, izvještaji prodavača i reklamacije kupaca.

#### **5.4 Zadovoljstvo – studentska populacija**

Visokoškolske institucije sve su svjesnije važnosti zadovoljstva klijenata (studenata) i marketinške orijentacije u izvedbi svojih procesa. Autori Vranešević et al. (2007:83) u svojem radu istraživali su zadovoljstvo studenata uslugom visokoškolske institucije. Autori navode kako zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na studentsku motivaciju u nastavnom procesu i obavljanje svojih obveza (dolaznost na predavanja, na primjer), no to ujedno dovodi do širenja mreže klijenata (studenata) kroz preporuke i povećanje prihoda. Osim samog nastavnog procesa, sve važniji u sveukupnom iskustvu studenata postaju elementi kao što su administrativno osoblje i infrastruktura koju koriste studenti. Obrazovanje kao uslužna djelatnost ima zadatak (osim iznimnog utjecaja na društvo u cjelini) zadovoljiti potrebe i želje svojih klijenata (studenata). Kako konkurencija raste, kako se tržište mijenja, pristup orijentiran na klijenta postaje nužnost.

Autori Mandić i Pavlović (2012:47-49) kroz rezultate svojeg istraživanja potvrđuju „važnost primjene temeljnih marketinških načela i kontinuiranog istraživanja očekivanja i zadovoljstva studenata“. Pri upisu na visokoškolsku instituciju mnogi studenti svoju odluku o odabiru temelje na informacijama prikupljenima kroz usmenu predaju (iskustva bivših studenata) te je usmena predaja snažan prijenosnik doživljenog iskustva studenata. Autori Vranešević et al. (2007) tako navode da se i visokoškolske institucije trebaju ponašati u duhu marketinga – na način da zadovoljstvo klijenata bude temeljna odrednica svih njihovih procesa (Vranešević et al., 2007:83).

Zadovoljstvo klijenata (studenata) pozitivno utječe na njihovu odluku o nastavku školovanja, te na pozitivnu usmenu predaju kojom će se privući budući studenti (Fazlić i Đonlagić, 2016:48).

Istraživanje autora Arrivabene et al. (2019) pokazalo je da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva studenata, kvalitete usluge, korporativnog imidža i lojalnosti studenata. Iz tog je

razloga važno tražiti povratnu informaciju od studenata, kako bi se utvrdilo njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo obrazovnom uslugom odabrane visokoškolske institucije.

Autori Hill et al. (2003) u svom istraživanju utvrđuju da su kvaliteta predavača i sustava podrške studentima najutjecajniji faktori kvalitete usluge u obrazovanju. Autorica Deželić u svojem primarnom istraživanju (2020:190-192) spoznaje da na kvalitetu visokoobrazovne usluge u ostvarenju studentskog angažmana utječu: akademsko osoblje, neakademsko osoblje, tehničko-tehnološki resursi i dobivene kompetencije.

Batrnec et al. (2017) istraživanjem su utvrdili da su studenti iskazali zadovoljstvo informiranošću o ispitnim rokovima te jasno definiranim kriterijima ocjenjivanja. Puška et al. (2016:33-36) istraživanjem su utvrdili da je kvaliteta usluge (određena faktorima empatija, povjerenje i nastavno osoblje) od najveće važnosti za zadovoljstvo klijenata.

Farahmandian (2013) utvrđuju da elementi: sadržaji, savjetodavne usluge, nastavni plan i program te financijska pomoć i troškovi školarine imaju značajan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo studenata.

Gajić (2011:79) model zadovoljstva studenata oblikuje kroz dvije dimenzije: nastava i faktori iskustva s visokoškolskom institucijom. Nezavisni faktori (osobnost studenta i opći ekonomski uvjeti) imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo studenata.

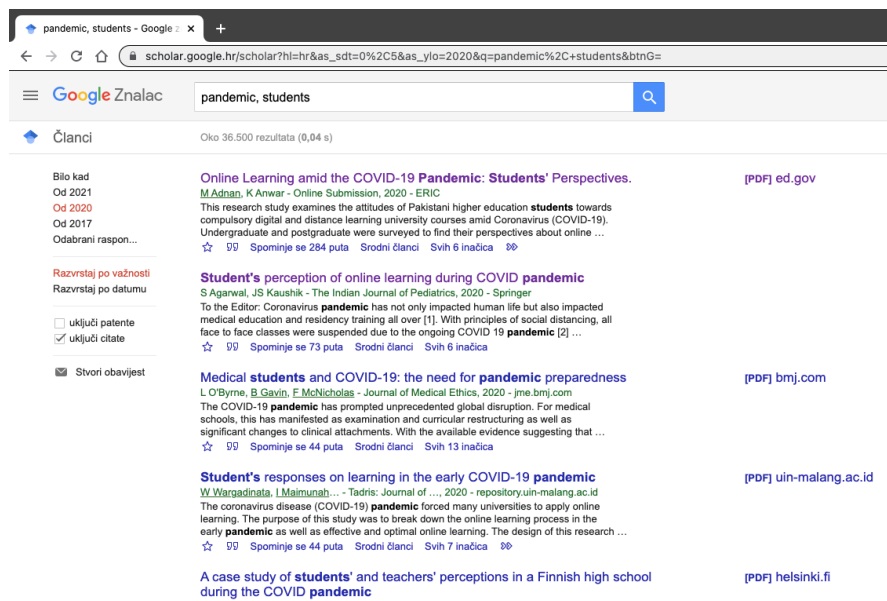
Darawong i Sandmaung (2019) ispitali su utjecaj pet različitih dimenzija kvalitete usluge na zadovoljstvo studenata u međunarodnim programima visokih učilišta u Tajlandu. Važne dimenzije kvalitete usluge koje utječu na zadovoljstvo studenata su odziv, a zatim slijede empatija i susretljivost. Istraživanje autora Douglas et al. (2008) ukazuju da su odgovornost, komunikacija i pristup visokoškolske institucije dimenzije koje kreiraju studentsko zadovoljstvo te se na njih treba usredotočiti u oblikovanju poslovnih procesa.

Autorica Štimac (2012:237), u svojem istraživanju navodi kako se kvaliteta obrazovne usluge promatra kroz tri aspekta: organizacija i resursi, dobiveno znanje te uspjeh studija. Prema Mang'unyi i Govender (2017:299) šest dimenzija koje utječu na studentsko zadovoljstvo su: akademska dimenzija, neakademska dimenzija, program visokoškolske institucije, pristup visokoškolske institucije, ugled ili reputacija institucije te razumijevanje.

Za očekivati je da će se istraživanja studentske populacije i njihovih potreba, želja i preferencija zasigurno nastaviti i u budućnosti, a istraživanje studentske populacije važno je posebice sada - zbog činjenice da je studentska populacija bila iznimno pod utjecajem pandemije u izvođenju nastavnog procesa, ali i svih ostalih aspekata koje donosi obrazovanje i studentski život i obveze u uvjetima krize i promjenama koje su zbog krize nastale...

Kontekst pandemije općenito i njen utjecaj na ljudski život već je sada područje brojnih istraživanja, a jednako tako se istražuje i u kontekstu nastavnog procesa pa tako pretraživanje kroz ključne riječi (pandemic, students) na slici 12 (u nastavku) prikazuje oko 36500 rezultata, što pokazuje koliko je navedeno aktualno i važno te se stoga želi kreirati nove relevantne spoznaje (Google Znalac – Ključne riječi pandemic, students, 2021).

Slika 12 Pretraživanje Google Znalac – Ključne riječi pandemic, students, 2021.



Google Znalac – Ključne riječi pandemic, students, 2021. Pregled od 15. svibnja 2021. [https://scholar.google.hr/scholar?as\\_ylo=2020&q=pandemic+students&hl=hr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.hr/scholar?as_ylo=2020&q=pandemic+students&hl=hr&as_sdt=0,5) [pristupljeno 15. svibnja 2021].

Valja napomenuti da je ova doktorska disertacija također obuhvatila kontekst online nastave zbog pandemije, što je jedan od njenih znanstvenih doprinosa. Kako je istraživanje bilo planirano za ožujak 2020., s obzirom na izvanrednu pandemiju koronavirusa u tom specifičnom trenutku, autorica je kreirala dodatni dio upitnika koji se bavi kontekstom online nastave provedene u Hrvatskoj u ljetnom semestru akademske godine 2019./2020. Upravo zbog aktualnosti razumijevanja potreba, želja i preferencija klijenata (studenata), potrebno je bilo u

upitnik uključiti online kontekst nastave koja je u trenutku provođenja istraživanja bila aktualna te je utjecala na nastavni proces i iskustva studenata.

Autori Adnan i Anwar (2020:45) kroz svoje su istraživanje ukazali na stanje u Pakistanu, a rezultati istraživanja nastave na daljinu u pandemiji u visokoškolskom obrazovanju u Pakistanu upućuju na temeljne nedostatke nastave na daljinu: nedostatak komunikacije „licem u lice“ s nastavnikom, nedostatak socijalizacije kroz tradicionalnu nastavu te vrijeme odgovora, odnosno povratne informacije, a ograničavajući faktor, između ostalih, je svakako nestabilna internetska veza. Njihovo istraživanje jasno upućuje da studenti u većini (78.6% ispitanika) smatraju da je za učenje nužna interpersonalna komunikacija s nastavnikom.

Autori Adnan i Anwar (2020:47) spominju istraživanja iz 2020. godine (Mailizar et al., 2020), koja upućuju na važnost uključivanja studenata u buduća istraživanja kako bi se utvrdila studentska perspektiva i izazovi s kojima se susreću kad je riječ o nastavi na daljinu. Isto potvrđuju Basilaia i Kvavadze (2020), kroz svoj prijedlog da se kvaliteta učenja na daljinu istražuje i ubuduće.

## **6 Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju – empirijsko istraživanje**

U ovom poglavlju, nastavno na teorijsku osnovu iz prethodnih poglavlja disertacije, prikazani su primarni podaci dobiveni empirijskim istraživanjem autorice kako bi se ispunili postavljeni ciljevi istraživanja ove disertacije:

1. utvrditi postoji li povezanost zadovoljstva klijenata (studenta) studiranjem na odabranoj stručnoj visokoškolskoj instituciji sa zadovoljstvom klijenata (studenta) komunikacijom s njihovom stručnom visokoškolskom institucijom,
2. istražiti preferencije klijenata (studenta) u komunikaciji u odnosu student – profesor,
3. istražiti preferencije klijenata (studenta) u komunikaciji u odnosu student – studentska služba referade te
4. istražiti kojim načinima klijenti (studenti) preferiraju primiti promotivne poruke svoje stručne visokoškolske institucije.

Sistematizacijom spoznaja iz poglavlja 6 nastojat će se utvrditi uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata (studenta) u stručnom visokoškolskom obrazovanju – kako bi se visokoškolskim institucijama mogao ponuditi prijedlog ili smjernice prema kojima će moći oblikovati svoju uslugu u budućnosti te tako utjecati na veće zadovoljstvo svojih klijenata (studenta).

### **6.1 Metodologija istraživanja**

Za prikaz prikupljenih informacija i spoznaja te dokazivanje/opovrgavanje postavljenih hipoteza, koristile su se opće znanstvene metode te odgovarajuće statističke metode: **deskriptivna statistika** (frekvencije i postotci, aritmetička sredina, standardna devijacija), **Cronbach Alpha testiranje pouzdanosti upitnika**, **testiranje normalnosti distribucije pomoću Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa**, **testiranje značajnosti razlike promatranih kategorija (faktora) putem Kruskal Wallis H testa i Mann-Whitney U testa** te metode inferencijalne statistike (**hi-kvadrat test**, **Spearmanov koeficijent korelacije**, **multivarijatna linearna regresija**).

Primarni podaci za dokazivanje/opovrgavanje postavljenih hipoteza prikupljeni su metodom ispitivanja putem upitnika kao instrumenta, na namjernom uzorku<sup>6</sup> od 550 studenata stručnih programa odabranih visokoškolskih institucija: studenata druge, treće godine te apsolvenata stručnog preddiplomskog studija. Institucije čiji su studenti bili uključeni u uzorku primarnog istraživanja bile su: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Veleučilište Baltazar Zaprrešić u Zaprrešiću, Veleučilište u Karlovcu, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Visoka škola za primijenjeno računarstvo Algebra te Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.

Odabrani su studenti druge, treće godine te absolventi stručnog preddiplomskog studija kako bi istražilo studentsku populaciju koja ima dulji odnos sa svojom visokoškolskom institucijom. Prva godina studija tek skuplja iskustva, dojmove te kreira stavove utemeljene na interakciji s institucijom te je iz tog razloga isključena iz uzorka. Određeni vremenski odmak te trajanje odnosa i prethodna iskustva koja se mogu evaluirati bili su važni u aspektu zadovoljstva u cilju kreiranja preciznije povratne informacije populacije u definiranom uzorku, što kao relevantno navodi i autorica Štimac (2012:262) u svom istraživanju kvalitete obrazovne usluge: da prva godina studija nije dovoljno upoznata sa sustavom da bi davala svoje objektivno mišljenje.

Na **oblikovanje odabranog instrumenta istraživanja** – upitnik utjecala je potreba za specifičnim baterijskim upitnikom kojim bi se omogućilo obuhvaćanje problema istraživanja. Iz tog razloga korišteni su upitnici prilagođeni testiranim hipotezama te je autorica sastavila baterijski upitnik (dijelovi upitnika preuzeti od autorica Štimac (2012), Deželić (2020), Lacković i Popović (2018) te Tkalac Verčić et al. (2009), dok su dijelovi upitnika autorski).

Upitnik je kreiran u e-alatu Google Obrasci, sačinjen od 6 osnovnih kategorija kroz 18 pitanja te dodatnim prostorom za komentar u 19. pitanju. Kategorije upitnika (demografski podaci; zadovoljstvo studiranja na visokoškolskoj instituciji; zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik; zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade; promotivne poruke institucije te online nastava) te povezanost s hipotezama prikazane su u tablici 1 u nastavku.

---

<sup>6</sup> Procjena istraživača u odabiru ispitanika (Marušić i Vranešević, 1997:265).

Tablica 1 Kategorije upitnika i povezanost s hipotezama

Kategorija	Upitnik	Testiranje hipoteze
Demografski podaci (8 pitanja)		
Zadovoljstvo studiranja na visokoškolskoj instituciji (2 pitanja s ukupno 23 tvrdnje)	Prilagođeni SERVQUAL, prema Štimac (2012) te Deželić (2020)	H1
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (1 pitanje s ukupno 18 tvrdnji)	Prilagođeni UPZIK prema Tkalac Verčić et al. (2009)	H1 i PH1
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (1 pitanje s ukupno 9 tvrdnji)	Prilagođeni UPZIK prema Tkalac Verčić et al. (2009)	H1 i PH2
Promotivne poruke institucije (4 pitanja s ukupno 24 tvrdnje)	Lacković i Popović (2018) te prilagođeni SERVQUAL prema Štimac (2012) i Deželić (2020)	PH3
Online nastava (2 pitanja s ukupno 25 tvrdnji).	Autorski	

Izvor: izradila autorica.

U upitniku je korištena Likertova skala ili ljestvica slaganja s tvrdnjama navedenima u pitanju, u rasponu od ljestvice od 1 do 5 (korišteno u kontekstu pitanja) te je tako značenje ljestvice:

- 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem;
- 1 – nevažno, 2 – manje važno, 3 – prosječno važno, 4 – važnije, 5 – najvažnije;
- 1 – u potpunosti sam nezadovoljan/a, 2 – nezadovoljan/a sam, 3 – niti sam zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a, 4 – zadovoljan/a sam, 5 – u potpunosti sam zadovoljan/a;
- 1 – uopće ne pratim, 2 – pratim rijetko, 3 – povremeno pratim, 4 – često pratim, 5 – uvijek pratim.

U upitniku su korištena zatvorena pitanja, od čega su u određenim kategorijama korištena dihotomna (da/ne) zatvorena pitanja, a otvoreno pitanje korišteno je samo za neobavezno pitanje broj 19. U pitanju broj 19 ostavljen je prostor za komentar studenta, što je kao mogućnost koristio mali broj studenata (njih 11,8 %), a odgovori se većinom odnose na dodatne komentare online nastave. S obzirom na korektivnu metodu (dopunu istraživanju) – fokus grupe, podaci iz pitanja broj 19 isključili su se iz istraživanja.



Kao korektivna metoda (dopuna istraživanju) s ciljem boljeg kvalitativnog uvida u temu istraživanja korištena je metoda ispitivanja - fokus grupe. Ispitivanje putem fokus grupa smatralo se odgovarajućim kao izvjesna dopuna ovom istraživanju jer je riječ o kvalitativnom istraživanju (Skoko i Benković, 2009:217) kojim se mogu istraživati stavovi, motivi, vrijednosti, mišljenja. Fokus grupe ujedno i omogućavaju konkretnu interakciju među ispitanicima – što se smatralo važnim radi boljeg razumijevanja studenata (njihovih razmišljanja i interesa za teme istraživanja). Fokus grupe provedene su na uzorku studenata studenata Veleučilišta Baltazar Zeprešić (druge i treće godine stručnog preddiplomskog studija), što odgovara obilježjima uzorka populacije obuhvaćene upitnikom. Autorica je kreirala okvir za raspravu (15 pitanja za moderiranje fokus grupa, Prilog 2 Upitnik - fokus grupa) kako bi se razvila rasprava kroz 9 glavnih tema.

Na fokus grupama vodila se rasprava o slijedećim temama:

1. Što predstavlja koncept vrijednosti za studente u kontekstu studiranja;
2. Zadovoljstvo studiranjem na instituciji;
3. Kolegiji na fakultetu kojima su studenti bili zadovoljni (razlozi za zadovoljstvo) te kojima nisu bili zadovoljni (razlozi za nezadovoljstvo);
4. Zadovoljstvo online nastavom u pandemiji;
5. Zadovoljstvo komunikacijom s nastavnicima;
6. Zadovoljstvo komunikacijom sa studentskom službom referade;
7. Praćenje promotivnih poruka institucije;
8. Preferencije u komunikaciji na relaciji student – nastavnik, student – referada.
9. Modeli studiranja u budućnosti.

**Tijek primarnog istraživanja** određen je specifičnom situacijom u makrookruženju koja se odvijala u vrijeme provedbe istraživanja. Istraživanje putem metode ispitivanja (upitnik) provedeno je 2020. godine, u jeku pandemije COVID-19. Istraživanje je izvorno planirano za ožujak 2020. godine, no s obzirom na izvanrednu pandemiju koronavirusa u tom specifičnom trenutku, autorica je odlučila kreirati i dodatni dio upitnika koji se bavi kontekstom online nastave provedene u Hrvatskoj u ljetnom semestru akademske godine 2019./2020. Upitnik je iz tog razloga poslan prema studentima u svibnju 2020. godine, kako bi se mogla evaluirati nastava u navedenim uvjetima. Upitnik je e-mailom kroz Google obrazac poslan studentima stručnih studija visokoškolskih institucija iz uzorka koje su prema svojim studentima pristale distribuirati anonimni upitnik. S obzirom na kontekst pandemije, jedna od brojnih otežavajućih

okolnosti bila je nemogućnost osobnog pristupa i ostvarenja kontakta autorice s odabranim visokoškolskim institucijama, ali i studentima prije slanja poziva za sudjelovanje u istraživanju. Studenti u vremenu velike neizvjesnosti te zasigurno osobnog stresa (kako privatnog, tako i poslovnog) bili su manje motivirani dati svoju povratnu informaciju, što je utjecalo na trajanje istraživanja, broj sudionika te na disperziranost uzorka u upitniku.

Četiri fokus grupe provedeno uživo moderirala je autorica te je vođen zapisnik, a obavljene su u mjesecu svibnju (tri fokus grupe) i lipnju 2021. godine (jedna fokus grupa), poštujući sve potrebne epidemiološke mjere koje su u vrijeme istraživanja još bile na snazi. Navedeni su rezultati diskusija bilježeni te je u poglavlju 6.4 prikazan skupni izvještaj dobivenih rezultata istraživanja.

## 6.2 Rezultati istraživanja

Pri obradi i analizi rezultata istraživanja koristio se programski paket SPSS<sup>7</sup> 26 te odgovarajuće statističke metode. U tablici 2 slijedi pregled podataka koji čine ukupni profil ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (navest će se prikupljeni podaci za: spol i dob ispitanika, trenutni radni status ispitanika, godinu preddiplomskog stručnog studija, mjesto/instituciju studiranja, studentski status, prisutnost na predavanjima te osobnu uspješnost na studiju/prosjek ocjena ispitanika).

Tablica 2 Profil ispitanika

		N	%
<b>Spol</b>	Ženski	385	70,0%
	Muški	165	30,0%
	Ostalo	0	0,0%
	Ukupno	550	100,0%
<b>Dob</b>	do 24	229	41,6%
	25 – 34	178	32,4%
	35 – 44	97	17,6%
	45 – 54	43	7,8%
	iznad 55	3	0,5%

<sup>7</sup> Statistički paket za društvena istraživanja ili *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*.

	Ukupno	550	100,0%
<b>Trenutni radni status</b>	Zaposlen/a	328	59,6%
	Nezaposlen/a	222	40,4%
	Ukupno	550	100,0%
<b>Godina preddiplomskog stručnog studija</b>	Druga godina	217	39,5%
	Treća godina	252	45,8%
	Apsolvent/ica	81	14,7%
	Ukupno	550	100,0%
	<b>Studiram na:</b>	Ekonomskom fakultetu u Osijeku	27
	Veleučilištu Baltazar Zeprešić	382	69,5%
	Veleučilištu u Karlovcu	26	4,7%
	Veleučilištu u Slavonskom Brodu	77	14,0%
	Visokoj školi za primijenjeno računarstvo Algebra	12	2,2%
	Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici	26	4,7%
	Ukupno	550	100,0%
<b>Studentski status</b>	Redovni	225	40,9%
	Izvanredni	325	59,1%
	Ukupno	550	100,0%
<b>Prisutnost na predavanjima</b>	Manje od 25%	18	3,3%
	25 – 50%	23	4,2%
	51 – 75%	138	25,1%
	Više od 75%	371	67,5%
	Ukupno	550	100,0%
<b>Osobna uspješnost na studiju (prosjek ocjena)</b>	2,00 – 2,4	5	0,9%
	2,5 – 3,4	139	25,3%
	3,5 – 4,4	358	65,1%
	4,5 – 5,0	48	8,7%
	Ukupno	550	100,0%

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

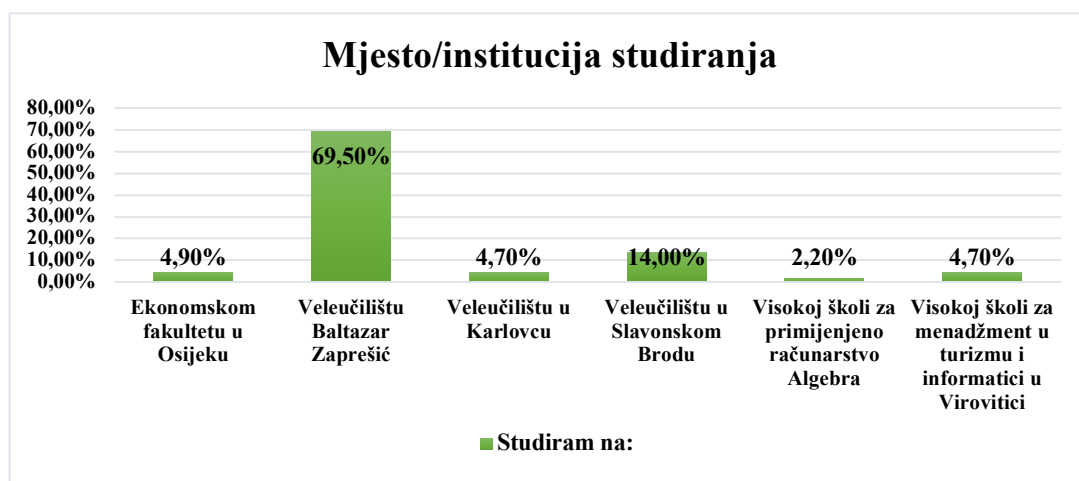
U ukupnom uzorku (od 550 ispitanika) stručnih studija šest visokoškolskih institucija, 70,0% je ispitanika ženskog spola, a 30,0% ispitanika je muškog spola. Profil ispitanika djelomično odgovara podacima Državnog zavoda za statistiku (2020) jer ukupnu studentsku populaciju također čini više studentica (50,47%), no u uzorku istraživanja su studentice u većem postotku.

U prikupljenim podacima za *dob ispitanika* može se uočiti kako 41,6% ispitanika ima do 24 godine, 32,4% ispitanika ima 25 – 34 godina, 17,6% ima 35 – 44 godina, 7,8% ima 45 -54 godina, dok 0,5% ima iznad 55 godina. Dob ispitanika ukazuje da je populacija u uzorku pretežno mlađe životne dobi (ispitanici starosti do 34 godine čine ukupno 74% ispitanika), a ostatak populacije (od 35 do iznad 55 godina starosti) sumirano čini samo 26% ispitanika.

*Trenutni radni status* pokazao je da je 59,6% ispitanika zaposleno, dok je 40,4% nezaposleno, dakle, više od polovine uzorka čine studenti koji su zaposleni te uz posao studiraju. U ukupnom uzorku 39,5% ispitanika studenti su druge godine studija, 45,8% studenata pohađa treću godinu, a 14,7% ispitanika su absolventi.

Na grafikonu 7 u nastavku prikazana je struktura ispitanika s obzirom na instituciju na kojoj studiraju: 4,9% ispitanika studira na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, 69,5% studira na Veleučilištu Baltazar Zaprrešić, 4,7% pohađa Veleučilištu u Karlovcu, 14,0% pohađa Veleučilištu u Slavonskom Brodu, 2,2% pohađa Visoku školu za primijenjeno računarstvo Algebra, dok 4,7% studira na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.

Grafikon 7 Mjesto/institucija studiranja



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

S obzirom da je autorica u direktnom kontaktu kroz nastavu sa studentima na Veleučilištu Baltazar Zaprrešić te su već stvoreni međudodnosi kroz interakcije, bilo je za očekivati da će studenti biti skloniji dati povratni odgovor na poslani upitnik nastavniku kojeg poznaju, što su i podaci istraživanja potvrdili (grafikon 7 *Mjesto/institucija studiranja*: 69,5% ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju su studenti na matičnoj instituciji autorice rada).

*Studentski status* pokazao je da su 40,9% ispitanika redovni studenti, dok su 59,1% ispitanika izvanredni studenti. Na pitanju *Vaša prisutnost na predavanjima za vrijeme studija* 3,3% ispitanika navodi prisutnost manju od 25%, 4,2% ispitanika navodi prisutnost od 25 do 50%, 25,1% ispitanika navodi prisutnost na predavanjima od 51 do 75%, dok 67,5% navodi prisutnost višu od 75%. Podaci ukazuju na visok postotak studenata (čak 67,5%) koji je na predavanjima prisutan više od 75%, što prikupljenim podacima daje na relevantnosti jer je kod takvih studenata veći broj ostvarenih interakcija. Kod pitanja *Vaša osobna uspješnost na studiju (prosjek ocjena)* 0,9% navodi 2,00 – 2,4, 25,3% navodi 2,5 – 3,4, 65,1% navodi 3,5 – 4,4, dok 8,7% navodi 4,5 – 5,0, pri čemu je vidljivo da je najveći broj ispitanika (65,1%) s prosjekom ocjena od visokih vrlo dobar (4). Kako je jedna od dimenzija cjelokupne kvalitete obrazovne usluge uspješnost studija kroz prosjek ocjena studenata (Štimac, 2012:237), navedeni podatak o prosjeku ocjena indikator je kvalitete nastavnog procesa na koju utječu obje strane (institucija svojim radom, a studenti kroz svoj osobni angažman i motivaciju).

U prilogima disertacije (od Priloga 4 do Priloga 13) nalaze se prosječni pokazatelji svih odgovora ispitanika iz upitnika (prosjeci, aritmetičke sredine te standardne devijacije). U tablici 3 slijedi **deskriptivna statistika**, prikazani prosječni pokazatelji za promatrane faktore u istraživanju.

Tablica 3 Deskriptivna statistika

	N		$\bar{x}$	Sd	Min	Max
	Valjanih	Nedostaje				
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	550	0	3,5814	,96215	1,00	5,00
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	550	0	3,9553	,80110	1,00	5,00
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	550	0	3,7445	,79026	1,00	5,00
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	550	0	3,8204	,96731	1,00	5,00
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	550	0	3,4764	1,3598 4	1,00	5,00
Marketinška komunikacija institucije	550	0	3,2935	,88403	1,00	5,00
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	550	0	3,7043	1,1024 0	1,00	5,00

Izvor: Izračun autorice.

Kod faktora *zadovoljstvo iskustvom studiranja* aritmetička sredina odgovora, odnosno prosječna ocjena zadovoljstva ispitanika iznosi 3,58, dok standardna devijacija iznosi 0,96, a kod faktora *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)* aritmetička sredina iznosi 3,96, dok standardna devijacija iznosi 0,80. Kod faktora *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* aritmetička sredina odgovora iznosi 3,74, dok standardna devijacija iznosi 0,79. Kod faktora *zadovoljstvo izvedbom online nastave* aritmetička sredina odgovora iznosi 3,70, dok standardna devijacija iznosi 1,10. Navedeni prosječni pokazatelji ukazuju da je **zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna) najveće prosječne ocjene među pokazateljima**; zatim zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana) ukazuje na visoku prosječnu ocjenu zadovoljstva, manja je od interpersonalne, no značajno ne zaostaje.

Kod faktora *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)* aritmetička sredina odgovora iznosi 3,82, dok standardna devijacija iznosi 0,97; kod faktora *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)* aritmetička sredina odgovora iznosi 3,48, dok standardna devijacija iznosi 1,36.

Kod faktora *marketinška komunikacija institucije* aritmetička sredina odgovora ispitanika, odnosno prosječna ocjena zadovoljstva ispitanika iznosi 3,29 (standardna devijacija je 0,88).

Na sljedećim stranicama prikazani su rezultati za **pouzdanost upitnika** (Cronbach's Alpha) za promatrane faktore u analizi. Slijedi tablica 4 u kojoj su prikazani rezultati testiranja pouzdanosti upitnika po promatranim faktorima.

Tablica 4 Pouzdanost faktora

	Cronbach's Alpha	Broj čestica
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	0,968	17
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	0,879	7
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	0,824	6
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	0,868	5
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	-	1
Marketinška komunikacija institucije	0,908	12
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	0,970	14

Izvor: Izračun autorice.

Pogleda li se vrijednost Cronbach's Alpha koeficijenta<sup>8</sup> za promatrane faktore u tablici 4 *Pouzdanost faktora*, može se uočiti kako je vrijednost koeficijenta vrlo dobre pouzdanosti za sve promatrane faktore, odnosno iznosi više od 0,7. Navedene vrijednosti (sve više od 0,82) predstavljaju vrlo dobru ili izvrsnu vrijednost pouzdanosti za sve navedene skale te je u skladu s time grupiranje provedeno prema navedenim kategorijama.

Na sljedećim stranicama je prikazano testiranje normalnosti pomoću **Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa**, kako bi se ustanovilo na koji su način distribuirane promatrane varijable u istraživanju. Na osnovu toga odlučuje se primjenjuje li se parametrijska ili neparametrijska testiranja. Testiranje normalnosti provedeno je za sve kategorije (faktore) u istraživanju. U tablici 5 koja slijedi prikazani su rezultati testiranja normalnosti distribucije.

Tablica 5 Testiranje normalnosti distribucije

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	,085	550	,000	,957	550	,000
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	,104	550	,000	,931	550	,000
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	,089	550	,000	,967	550	,000
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	,121	550	,000	,926	550	,000
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	,183	550	,000	,869	550	,000
Marketinška komunikacija institucije	,047	550	,005	,989	550	,000
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	,120	550	,000	,910	550	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Izvor: Izračun autorice.

Iz priloženih vrijednosti u tablici 5 *Testiranje normalnosti distribucije* moglo se uočiti na koji su način distribuirane signifikantnosti Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa. Prema

<sup>8</sup> Cronbach's alpha koeficijent mjeri pouzdanost varijabli te ukazuje može li se više varijabli koristiti za formiranje jedinstvenog rezultata (Novak, 2020). Dobra (prihvatljiva) pouzdanost faktora (izvorno George i Mallery, 2003, prema Horvat i Mijoč, 2019:313) smatrat će se za vrijednost veću od 0,7, dok se vrijednosti koeficijenta između 0,8 i 0,9 smatraju vrlo dobrima, a vrijednosti koeficijenta veće od 0,9 izvrsnima.

Horvat i Mijoč (2019: 447), Kolmogorov - Smirnovljev test upućuje na normalnu distribuciju ( $p > 0,05$ ): ukoliko je signifikantnost za pojedinu kategoriju (faktor) veća od 0,05 ( $p > 0,05$ ) – radi se o normalnoj raspodjeli, a ukoliko je signifikantnost manja od 0,05 – raspodjela je drugačija od normalne. Budući da za sve promatrane faktore razina signifikantnosti nije veća od 0,05, može se reći kako su navedene distribucije drugačije od normalnih, što indicira provedbu neparametrijskih statističkih metoda.

Kako bi se ustanovilo utječu li promatrani parametri analize na vrijednost promatranih kategorija, provedli su se **Kruskal Wallis H test** i **Mann-Whitney U test**. **Mann-Whitneyev U test** neparametrijski je test za testiranje pretpostavke o razlikama dvaju populacija. Testiranje se provodi odabirom dvaju nezavisnih uzoraka i izračunavanjem zbroja rangova za koje se utvrđuje ne(postojanje) statistički značajne razlike (Horvat i Mijoč, 2019:509). **Kruskal Wallis H test** vrlo je sličan Mann-Whitneyevu U testu nezavisnih uzoraka, ali se u Kruskal Wallis H testu zbroj rangova izračunava za  $k^6$  uzoraka, odnosno za više od dva uzorka (Horvat i Mijoč, 2019:516). Budući da su pojedine promatrane skupine bile značajno različitih veličina te da distribucija nije Gaussova za sve promatrane varijable, odlučilo se za neparametrijska testiranja.

### 6.3 Testiranje hipoteza

Na sljedećim stranicama navedeni su podaci provedenog testiranja kod promatranih faktora, s obzirom na kategorije *studentski status*, *dob ispitanika* te *prisutnost na predavanjima ispitanika* putem Mann-Whitney U testa i Kruskal-Wallis H testa. Slijedi tablica 6 u kojoj su promatrani faktori s obzirom na *studentski status ispitanika* testirani Mann-Whitney U testom.

Tablica 6 Mann-Whitney U test – studentski status ispitanika

	Studentski status	N	Aritmetičk a sredina rangova	p*
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	Redovni	225	279,05	0,663
	Izvanredni	325	273,04	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	Redovni	225	273,98	0,852
	Izvanredni	325	276,55	
	Ukupno	550		
	Redovni	225	275,74	0,977



Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	Izvanredni	325	275,34	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	Redovni	225	288,30	0,114
	Izvanredni	325	266,64	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	Redovni	225	252,72	<b>0,004</b>
	Izvanredni	325	291,27	
	Ukupno	550		
Marketinška komunikacija institucije	Redovni	225	286,36	0,182
	Izvanredni	325	267,98	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	Redovni	225	243,83	<b>0,000</b>
	Izvanredni	325	297,43	
	Ukupno	550		

\* Mann-Whitney U test

Izvor: Izračun autorice.

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti u faktorima *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)* te *zadovoljstvo izvedbom online nastave*, može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), dakle, postoji statistički značajna razlika s obzirom na *studentski status ispitanika*. Pri tome se u tablici 6 može uočiti kako su rangovi viši **(vrijednost skale je viša) za izvanredne studente.**

Slijedi tablica 7 u kojoj su promatrani faktori s obzirom na *prisutnost na predavanjima* testirani Kruskal-Wallis H testom.

Tablica 7 Kruskal-Wallis H test - prisutnost na predavanjima

	Prisutnost na predavanjima	N	Aritmetička sredina rangova	p*
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	Manje od 25%	18	291,64	0,565
	25 – 50%	23	256,26	
	51 – 75%	138	261,61	
	Više od 75%	371	281,08	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	Manje od 25%	18	347,92	<b>0,018</b>
	25 – 50%	23	228,20	
	51 – 75%	138	251,27	
	Više od 75%	371	283,93	
	Ukupno	550		
	Manje od 25%	18	337,25	0,184
	25 – 50%	23	229,26	

Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	51 – 75%	138	270,91	
	Više od 75%	371	277,08	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	Manje od 25%	18	376,06	<b>0,005</b>
	25 – 50%	23	196,80	
	51 – 75%	138	275,76	
	Više od 75%	371	275,40	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	Manje od 25%	18	301,92	0,521
	25 – 50%	23	235,93	
	51 – 75%	138	281,42	
	Više od 75%	371	274,47	
	Ukupno	550		
Marketinška komunikacija institucije	Manje od 25%	18	233,69	<b>0,001</b>
	25 – 50%	23	200,93	
	51 – 75%	138	243,81	
	Više od 75%	371	293,94	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	Manje od 25%	18	361,06	0,087
	25 – 50%	23	244,30	
	51 – 75%	138	281,05	
	Više od 75%	371	271,22	
	Ukupno	550		

\*Kruskal-Wallis H test

Izvor: Izračun autorice.

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za faktore *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)*, *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)* te *marketinška komunikacija institucije* može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), dakle, postoji statistički značajna razlika s obzirom na *prisutnost na predavanjima*.

Slijedi tablica 8 u kojoj su promatrani faktori s obzirom na *dob ispitanika* testirani Kruskal-Wallis H testom.

Tablica 8 Kruskal-Wallis H test - dob ispitanika

	Dob	N	Aritmetička sredina rangova	p*
Zadovoljstvo iskustvom studiranja	do 24	229	274,19	0,258
	25 – 34	178	271,62	
	35 – 44	97	264,59	
	45 – 54	43	313,56	
	iznad 55	3	413,00	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	do 24	229	273,03	0,582
	25 – 34	178	274,15	

	35 – 44	97	268,30	
	45 – 54	43	303,26	
	iznad 55	3	378,50	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	do 24	229	278,14	0,088
	25 – 34	178	264,41	
	35 – 44	97	264,02	
	45 – 54	43	322,40	
	iznad 55	3	431,00	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	do 24	229	276,40	0,188
	25 – 34	178	293,45	
	35 – 44	97	245,35	
	45 – 54	43	262,93	
	iznad 55	3	296,83	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	do 24	229	261,42	0,207
	25 – 34	178	288,96	
	35 – 44	97	275,76	
	45 – 54	43	284,30	
	iznad 55	3	416,67	
	Ukupno	550		
Marketinška komunikacija institucije	do 24	229	297,82	<b>0,011</b>
	25 – 34	178	251,65	
	35 – 44	97	250,39	
	45 – 54	43	310,34	
	iznad 55	3	299,50	
	Ukupno	550		
Zadovoljstvo izvedbom online nastave	do 24	229	250,22	<b>0,007</b>
	25 – 34	178	293,08	
	35 – 44	97	278,07	
	45 – 54	43	321,57	
	iznad 55	3	419,17	
	Ukupno	550		

\* Kruskal-Wallis H test

Izvor: Izračun autorice.

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za faktore *marketinška komunikacija institucije* te *zadovoljstvo izvedbom online nastave*, može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), dakle, postoji statistički značajna razlika s obzirom na *dob ispitanika*.

U tablici 8 može se uočiti kako su rangovi viši (vrijednost skale je viša) za ispitanike koji imaju 45 – 54 i iznad 55 godina, dobna populacija koja po statusu pripada izvanrednim studentima.

Kako bi se ispitali odnosi između promatranih varijabli, proveo se Spearmanov koeficijent korelacije, a za potrebe ovog istraživanja bit će razmatrani koeficijenti korelacije (prema Rozga, 2006:182) veći od 0,50 - kako bi se razmatrali koeficijenti srednje jake pozitivne korelacije ( $0,50 < r \leq 0,80$ ) ili jake pozitivne korelacije ( $r > 0,80$ ). U tablici 9 slijede koeficijenti korelacije promatranih varijabli.

Tablica 9 Spearmanov koeficijent korelacije promatranih varijabli

		1	2	3	4	5	6	7
1. Zadovoljstvo iskustvom studiranja	r	1,000	<b>,679**</b>	<b>,685**</b>	,448**	,318**	,474**	,587**
2. Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	r	,679**	1,000	<b>,718**</b>	,542**	,241**	,441**	,504**
3. Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	r	,685**	,718**	1,000	,422**	,424**	,491**	,592**
4. Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	r	,448**	,542**	,422**	1,000	,342**	,365**	,369**
5. Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	r	,318**	,241**	,424**	,342**	1,000	,333**	,346**
6. Marketinška komunikacija institucije	r	,474**	,441**	,491**	,365**	,333**	1,000	,427**
7. Zadovoljstvo izvedbom online nastave	r	,587**	,504**	,592**	,369**	,346**	,427**	1,000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izračun autorice.

U tablici 9 može se uočiti kako je zabilježena **pozitivna korelacija između svih promatranih varijabli**, pri čemu je najveća pozitivna korelacija zabilježena između varijabli:

- *zadovoljstvo iskustvom studiranja i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)* ( $r=0,679$ ;  $p<0,01$ ),
- *zadovoljstvo iskustvom studiranja i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* ( $r=0,685$ ;  $p<0,01$ ),
- *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna) i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* ( $r=0,718$ ;  $p<0,01$ ), radi se o **korelacijama srednje jakog intenziteta**.

*Zadovoljstvo iskustvom studiranja u slaboj je pozitivnoj korelaciji sa ispitanim varijablama:*

- *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)* ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ),
- *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)* ( $r=0,318$ ;  $p<0,01$ ) te
- *marketinška komunikacija institucije* ( $r=0,474$ ;  $p<0,01$ ).

U tablici 10 (na slijedećoj stranici) prikazan je **regresijski model** za glavnu hipotezu postavljenu u istraživanju te slijedeće pomoćne hipoteze:

**H-1** – *Percipirana kvaliteta komunikacije direktno utječe na kreiranje zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju.*

**PH-1** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – profesor preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

**PH-2** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – studentska služba referade preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

U svrhu testiranja hipoteza provedena je višestruka linearna (multipla) regresija, pri čemu su zavisna i nezavisne varijable slijedeće:

- **zavisna varijabla**
  - *zadovoljstvo iskustvom studiranja,*
- **a nezavisne varijable su:**
  - *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student - nastavnik (interpersonalna),*
  - *zadovoljstvo komunikacijom student - nastavnik (posredovana),*
  - *zadovoljstvo komunikacijom student - referada (interpersonalna)*
  - *zadovoljstvo komunikacijom student - referada (posredovana).*

**Za potrebe jednadžbe, varijable su se skratile, pri čemu je**

ZKsni = zadovoljstvo komunikacijom student – nastavnik (interpersonalna)

ZKsnp = zadovoljstvo komunikacijom student – nastavnik (posredovano)

ZKsri = zadovoljstvo komunikacijom student – referada (interpersonalna)

ZKsrp = zadovoljstvo komunikacijom student – referada (posredovano).

Opći oblik modela višestruke (multiplikativne) regresije (Bahovec i Erjavec, 2009:117) glasi:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_k) \times \varepsilon \quad (1)$$

gdje je y zavisna varijabla,

$x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_k$  predstavljaju nezavisne varijable, a

$\varepsilon$  predstavlja nepoznata odstupanja od funkcionalnog odnosa.

S obzirom da je odnos između zavisne varijable i nezavisnih linearan, model višestruke linearne regresije (Bahovec i Erjavec, 2009:117) glasi:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_j x_j + \beta_k x_k + \varepsilon \quad (2)$$

gdje je y zavisna varijabla,

$x_1, x_2 \dots x_k$  su nezavisne varijable,

$\beta_0, \beta_1 \dots \beta_k$  su nepoznati parametri, a

$\varepsilon$  je slučajna varijabla (tzv. greška relacije).

Nakon uvrštavanja korištenih varijabli u jednadžbu, ista glasi:

### Zadovoljstvo iskustvom studiranja

$$= \beta_0 + 0.406ZKsni + 0.375 ZKsnp + 0.055 ZKsri + 0.021ZKsrp + \varepsilon$$

Tablica 10 Rezultati višestruke linearne regresijske analize

Zavisna varijabla zadovoljstvo iskustvom studiranja	$\beta$	$t$	$p$	Sažetak modela
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)	0,406	8,688	<b>0,000</b>	korigirani $R^2 = 0,600$
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)	0,375	8,141	<b>0,000</b>	F (4,545) = 206,860
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)	0,055	1,621	0,106	p = 0,000
Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)	0,021	,670	0,503	

Legenda:  $\beta$  = vrijednost standardiziranog regresijskog koeficijenta;  $t$  = vrijednost t-testa;  $p$  = razina značajnosti; korigirani  $R^2$  = korigirani ukupni doprinos objašnjenju varijanci; F = vrijednost ukupnog F-omjera;

Izvor: Izračun autorice.

Predikcijski model objašnjava 60,0% varijance kriterija. **Prediktor zadovoljstva iskustvom studiranja** je zadovoljstvo studenata komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna) te zadovoljstvo studenata komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana).

Više *zadovoljstvo iskustvom studiranja* imaju osobe koje u većoj mjeri vrednuju *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)* ( $\beta=0,406$ ,  $p<0,05$ ) i

*zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* ( $\beta=0,375$ ,  $p<0,05$ ), **model je pri tome statistički značajan** ( $p<0,05$ ).

Navedene spoznaje ukazuju na ulogu i važnost nastavnika u nastavnom procesu u kreiranju studentskog zadovoljstva: **nastavnik kroz dimenziju komunikacije** (interpersonalne i posredovane) sa studentima direktno utječe na studentsko zadovoljstvo iskustvom studiranja.

*Zadovoljstvo iskustvom studiranja* u **slaboj je pozitivnoj korelaciji** sa *zadovoljstvom komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)* ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ) koje je veće vrijednosti od *zadovoljstva komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)* ( $r=0,318$ ;  $p<0,01$ ).

Treća pomoćna hipoteza postavljena u istraživanju glasi:

**PH-3** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju preferiraju informiranje o svojoj instituciji putem službenih kanala društvenih mreža institucije.*

Za navedenu PH-3 testirat će se razlike kod promatranih pitanja, s obzirom na promatrane faktore (usporedba s obzirom na *studentski status, dob i prisutnost na predavanjima za vrijeme studija*) Hi-kvadrat testom.

**Hi-kvadrat test** temelji se na teorijskoj distribuciji koja je različita od normalne. Hi-kvadrat distribucija određena je stupnjevima slobode te njezin oblik ne ovisi o veličini uzorka (oblik distribucije mijenja se ovisno o veličini uzorka). Izračun stupnjeva slobode razlikuje se za svaki od hi-kvadrat testova (Horvat i Mijoč, 2019:524).

Na slijedećim stranicama slijede rezultati Hi-kvadrat testa s obzirom na *studentski status* (tablica 11), *dob* (tablica 12) i *prisutnost na predavanjima* (tablica 13).

Tablica 11 Hi-kvadrat test s obzirom na studentski status

		Studentski status				p
		Redovni		Izvanredni		
		N	%	N	%	
Pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu)	uopće se ne slažem	13	5,8%	11	3,4%	0,632
	ne slažem se	11	4,9%	14	4,3%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	36	16,0%	46	14,2%	
	slažem se	69	30,7%	108	33,2%	
	u potpunosti se slažem	96	42,7%	146	44,9%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	29	12,9%	42	12,9%	0,037*
	ne slažem se	27	12,0%	47	14,5%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	57	25,3%	114	35,1%	
	slažem se	65	28,9%	78	24,0%	
	u potpunosti se slažem	47	20,9%	44	13,5%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	34	15,1%	41	12,6%	0,051
	ne slažem se	31	13,8%	51	15,7%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	61	27,1%	120	36,9%	
	slažem se	51	22,7%	68	20,9%	
	u potpunosti se slažem	48	21,3%	45	13,8%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	49	21,8%	50	15,4%	0,000*
	ne slažem se	26	11,6%	41	12,6%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	56	24,9%	143	44,0%	
	slažem se	50	22,2%	60	18,5%	
	u potpunosti se slažem	44	19,6%	31	9,5%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	48	21,3%	51	15,7%	0,000*
	ne slažem se	28	12,4%	38	11,7%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	56	24,9%	143	44,0%	
	slažem se	43	19,1%	61	18,8%	
	u potpunosti se slažem	50	22,2%	32	9,8%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji	uopće se ne slažem	9	4,0%	8	2,5%	0,076
	ne slažem se	11	4,9%	10	3,1%	



preferiram pratiti na službenoj web stranici	niti se slažem, niti se ne slažem	43	19,1%	42	12,9%	
	slažem se	60	26,7%	83	25,5%	
	u potpunosti se slažem	102	45,3%	182	56,0%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža	uopće se ne slažem	46	20,4%	69	21,2%	<b>0,000*</b>
	ne slažem se	21	9,3%	61	18,8%	
	niti se slažem, niti se ne slažem	49	21,8%	106	32,6%	
	slažem se	50	22,2%	48	14,8%	
	u potpunosti se slažem	59	26,2%	41	12,6%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na platformi za učenje na daljinu	uopće se ne slažem	21	9,3%	17	5,2%	0,354
	ne slažem se	21	9,3%	26	8,0%	
	niti se slažem, niti se ne slažem	45	20,0%	75	23,1%	
	slažem se	56	24,9%	89	27,4%	
	u potpunosti se slažem	82	36,4%	118	36,3%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Aktualne informacije vezane uz studij	DA	204	90,7%	285	87,7%	0,275
	NE	21	9,3%	40	12,3%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Informacije o projektima institucije	DA	163	72,4%	237	72,9%	0,901
	NE	62	27,6%	88	27,1%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Stručno usavršavanje - trendovi	DA	184	81,8%	273	84,0%	0,494
	NE	41	18,2%	52	16,0%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim aktivnostima studenata	DA	166	73,8%	197	60,6%	<b>0,001*</b>
	NE	59	26,2%	128	39,4%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima	DA	156	69,3%	198	60,9%	<b>0,043*</b>
	NE	69	30,7%	127	39,1%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O uspjesima	DA	152	67,6%	204	62,8%	0,248
	NE	73	32,4%	121	37,2%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	

alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking						
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Ostalo...	DA	142	63,1%	178	54,8%	0,051
	NE	83	36,9%	147	45,2%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem TV-a	DA	49	21,8%	36	11,1%	<b>0,001*</b>
	NE	176	78,2%	289	88,9%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem radija	DA	42	18,7%	45	13,8%	0,128
	NE	183	81,3%	280	86,2%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje u tiskanim medijima	DA	63	28,0%	43	13,2%	<b>0,000*</b>
	NE	162	72,0%	282	86,8%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Internet i društvene mreže	DA	170	75,6%	192	59,1%	<b>0,000*</b>
	NE	55	24,4%	133	40,9%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Tuđa iskustva - usmena predaja (preporuke drugih studenata)	DA	191	84,9%	291	89,5%	0,103
	NE	34	15,1%	34	10,5%	
	Ukupno	225	100,0%	325	100,0%	

\*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

Izvor: izračun autorice.

U tablici 11 vidljivo je da određene vrijednosti ukazuju da postoje statističke značajne razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na *studentski status*. Pogleda li se razina signifikantnosti kod pitanja *Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente*, *Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente*, *Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima*, *informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža*, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim

aktivnostima studenata, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima, molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem TV-a, molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje u tiskanim medijima, molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: internet i društvene mreže može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi  $p < 0,05$ , što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na studentski status ispitanika.

Tablica 12 Hi-kvadrat test s obzirom na dob ispitanika

		Dob										p
		do 24		25 - 34		35 - 44		45 -54		iznad 55		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu)	uopće se ne slažem	9	3,9%	11	6,2%	3	3,1%	1	2,3%	0	0,0%	0,891
	ne slažem se	13	5,7%	7	3,9%	5	5,2%	0	0,0%	0	0,0%	
	nitri se slažem, nitri se ne slažem	37	16,2%	29	16,3%	10	10,3%	6	14,0%	0	0,0%	
	slažem se	71	31,0%	55	30,9%	36	37,1%	14	32,6%	1	33,3%	
	u potpunosti se slažem	99	43,2%	76	42,7%	43	44,3%	22	51,2%	2	66,7%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	28	12,2%	24	13,5%	14	14,4%	4	9,3%	1	33,3%	0,001*
	ne slažem se	26	11,4%	31	17,4%	13	13,4%	4	9,3%	0	0,0%	
	nitri se slažem, nitri se ne slažem	53	23,1%	66	37,1%	38	39,2%	14	32,6%	0	0,0%	
	slažem se	74	32,3%	39	21,9%	12	12,4%	16	37,2%	2	66,7%	
	u potpunosti se slažem	48	21,0%	18	10,1%	20	20,6%	5	11,6%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	32	14,0%	24	13,5%	15	15,5%	3	7,0%	1	33,3%	0,043*
	ne slažem se	29	12,7%	36	20,2%	12	12,4%	5	11,6%	0	0,0%	
	nitri se slažem, nitri se ne slažem	62	27,1%	64	36,0%	40	41,2%	15	34,9%	0	0,0%	
	slažem se	56	24,5%	32	18,0%	17	17,5%	12	27,9%	2	66,7%	
	u potpunosti se slažem	50	21,8%	22	12,4%	13	13,4%	8	18,6%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	45	19,7%	34	19,1%	15	15,5%	4	9,3%	1	33,3%	0,001*
	ne slažem se	24	10,5%	27	15,2%	12	12,4%	4	9,3%	0	0,0%	
	nitri se slažem, nitri se ne slažem	61	26,6%	74	41,6%	46	47,4%	18	41,9%	0	0,0%	
	slažem se	54	23,6%	26	14,6%	15	15,5%	13	30,2%	2	66,7%	

	u potpunosti se slažem	45	19,7%	17	9,6%	9	9,3%	4	9,3%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	44	19,2%	36	20,2%	15	15,5%	3	7,0%	1	33,3%	<b>0,002*</b>
	ne slažem se	26	11,4%	24	13,5%	12	12,4%	4	9,3%	0	0,0%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	62	27,1%	73	41,0%	45	46,4%	19	44,2%	0	0,0%	
	slažem se	46	20,1%	28	15,7%	16	16,5%	12	27,9%	2	66,7%	
	u potpunosti se slažem	51	22,3%	17	9,6%	9	9,3%	5	11,6%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na službenoj web stranici	uopće se ne slažem	9	3,9%	4	2,2%	4	4,1%	0	0,0%	0	0,0%	0,452
	ne slažem se	12	5,2%	4	2,2%	4	4,1%	1	2,3%	0	0,0%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	39	17,0%	33	18,5%	7	7,2%	6	14,0%	0	0,0%	
	slažem se	59	25,8%	43	24,2%	27	27,8%	14	32,6%	0	0,0%	
	u potpunosti se slažem	110	48,0%	94	52,8%	55	56,7%	22	51,2%	3	100,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža	uopće se ne slažem	38	16,6%	50	28,1%	20	20,6%	6	14,0%	1	33,3%	<b>0,000*</b>
	ne slažem se	20	8,7%	30	16,9%	22	22,7%	10	23,3%	0	0,0%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	55	24,0%	56	31,5%	31	32,0%	13	30,2%	0	0,0%	
	slažem se	54	23,6%	22	12,4%	13	13,4%	7	16,3%	2	66,7%	
	u potpunosti se slažem	62	27,1%	20	11,2%	11	11,3%	7	16,3%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na platformi za učenje na daljinu	uopće se ne slažem	19	8,3%	10	5,6%	9	9,3%	0	0,0%	0	0,0%	0,130
	ne slažem se	22	9,6%	14	7,9%	10	10,3%	1	2,3%	0	0,0%	
	nit se slažem, niti se ne slažem	49	21,4%	41	23,0%	25	25,8%	5	11,6%	0	0,0%	
	slažem se	54	23,6%	48	27,0%	21	21,6%	21	48,8%	1	33,3%	
	u potpunosti se slažem	85	37,1%	65	36,5%	32	33,0%	16	37,2%	2	66,7%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Aktualne informacije vezane uz studij	DA	206	90,0%	162	91,0%	82	84,5%	36	83,7%	3	100,0%	0,345
	NE	23	10,0%	16	9,0%	15	15,5%	7	16,3%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Informacije o projektima institucije	DA	155	67,7%	139	78,1%	72	74,2%	31	72,1%	3	100,0%	0,149
	NE	74	32,3%	39	21,9%	25	25,8%	12	27,9%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Informacije o projektima institucije	DA	192	83,8%	149	83,7%	80	82,5%	33	76,7%	3	100,0%	0,734
	NE	37	16,2%	29	16,3%	17	17,5%	10	23,3%	0	0,0%	

mreža Vaše institucije: Stručno usavršavanje - trendovi	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim aktivnostima studenata	DA	163	71,2%	128	71,9%	51	52,6%	18	41,9%	3	100,0%	<b>0,002*</b>
	NE	66	28,8%	50	28,1%	46	47,4%	25	58,1%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima	DA	152	66,4%	123	69,1%	46	47,4%	30	69,8%	3	100,0%	<b>0,002*</b>
	NE	77	33,6%	55	30,9%	51	52,6%	13	30,2%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O uspjesima alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking	DA	155	67,7%	121	68,0%	51	52,6%	27	62,8%	2	66,7%	0,090
	NE	74	32,3%	57	32,0%	46	47,4%	16	37,2%	1	33,3%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Ostalo...	DA	148	64,6%	102	57,3%	46	47,4%	22	51,2%	2	66,7%	<b>0,049*</b>
	NE	81	35,4%	76	42,7%	51	52,6%	21	48,8%	1	33,3%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem TV-a	DA	50	21,8%	24	13,5%	6	6,2%	5	11,6%	0	0,0%	<b>0,005*</b>
	NE	179	78,2%	154	86,5%	91	93,8%	38	88,4%	3	100,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem radija	DA	39	17,0%	33	18,5%	10	10,3%	5	11,6%	0	0,0%	0,333
	NE	190	83,0%	145	81,5%	87	89,7%	38	88,4%	3	100,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje u tiskanim medijima	DA	62	27,1%	27	15,2%	11	11,3%	5	11,6%	1	33,3%	<b>0,002*</b>
	NE	167	72,9%	151	84,8%	86	88,7%	38	88,4%	2	66,7%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše	DA	172	75,1%	113	63,5%	56	57,7%	19	44,2%	2	66,7%	<b>0,000*</b>
	NE	57	24,9%	65	36,5%	41	42,3%	24	55,8%	1	33,3%	

doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Internet i društvene mreže	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Tuđa iskustva - usmena predaja (preporuke drugih studenata)	DA	193	84,3%	163	91,6%	84	86,6%	39	90,7%	3	100,0%	0,213
	NE	36	15,7%	15	8,4%	13	13,4%	4	9,3%	0	0,0%	
	Ukupno	229	100,0%	178	100,0%	97	100,0%	43	100,0%	3	100,0%	

\*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

Izvor: izračun autorice.

U tablici 12 vidljivo je da određene vrijednosti ukazuju da postoje statističke značajne razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na dob. Pogleda li se razina signifikantnosti kod pitanja: *Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente, Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima, Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente, Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima, Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim aktivnostima studenata, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Ostalo..., molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem TV-a, molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje u tiskanim medijima, molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Internet i društvene mreže može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi  $p < 0,05$ , što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na dob ispitanika.*

Tablica 13 Hi-kvadrat test s obzirom na prisutnost na predavanjima

		Prisutnost na predavanjima za vrijeme studija								p*
		Manje od 25%		25 – 50%		51 – 75%		Više od 75%		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu)	uopće se ne slažem	0	0,0%	2	8,7%	8	5,8%	14	3,8%	<b>0,001*</b>
	ne slažem se	0	0,0%	3	13,0%	8	5,8%	14	3,8%	
	nitri se slažem, niti se ne slažem	6	33,3%	5	21,7%	25	18,1%	46	12,4%	
	slažem se	3	16,7%	6	26,1%	58	42,0%	110	29,6%	
	u potpunosti se slažem	9	50,0%	7	30,4%	39	28,3%	187	50,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	5	27,8%	6	26,1%	21	15,2%	39	10,5%	0,270
	ne slažem se	1	5,6%	4	17,4%	21	15,2%	48	12,9%	
	nitri se slažem, niti se ne slažem	5	27,8%	7	30,4%	42	30,4%	117	31,5%	
	slažem se	5	27,8%	3	13,0%	37	26,8%	98	26,4%	
	u potpunosti se slažem	2	11,1%	3	13,0%	17	12,3%	69	18,6%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	5	27,8%	7	30,4%	20	14,5%	43	11,6%	0,151
	ne slažem se	1	5,6%	3	13,0%	25	18,1%	53	14,3%	
	nitri se slažem, niti se ne slažem	5	27,8%	9	39,1%	44	31,9%	123	33,2%	
	slažem se	5	27,8%	2	8,7%	31	22,5%	81	21,8%	
	u potpunosti se slažem	2	11,1%	2	8,7%	18	13,0%	71	19,1%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	6	33,3%	7	30,4%	23	16,7%	63	17,0%	<b>0,015*</b>
	ne slažem se	0	0,0%	3	13,0%	26	18,8%	38	10,2%	
	nitri se slažem, niti se ne slažem	7	38,9%	9	39,1%	43	31,2%	140	37,7%	
	slažem se	5	27,8%	4	17,4%	32	23,2%	69	18,6%	
	u potpunosti se slažem	0	0,0%	0	0,0%	14	10,1%	61	16,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	6	33,3%	7	30,4%	28	20,3%	58	15,6%	0,090
	ne slažem se	0	0,0%	3	13,0%	21	15,2%	42	11,3%	
	nitri se slažem, niti se ne slažem	8	44,4%	8	34,8%	45	32,6%	138	37,2%	
	slažem se	4	22,2%	4	17,4%	29	21,0%	67	18,1%	
	u potpunosti se slažem	0	0,0%	1	4,3%	15	10,9%	66	17,8%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji	uopće se ne slažem	0	0,0%	1	4,3%	2	1,4%	14	3,8%	0,060
	ne slažem se	0	0,0%	1	4,3%	10	7,2%	10	2,7%	

preferiram pratiti na službenoj web stranici	niti se slažem, niti se ne slažem	3	16,7%	5	21,7%	17	12,3%	60	16,2%	
	slažem se	3	16,7%	6	26,1%	49	35,5%	85	22,9%	
	u potpunosti se slažem	12	66,7%	10	43,5%	60	43,5%	202	54,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža	uopće se ne slažem	4	22,2%	6	26,1%	36	26,1%	69	18,6%	0,235
	ne slažem se	1	5,6%	5	21,7%	22	15,9%	54	14,6%	
	niti se slažem, niti se ne slažem	6	33,3%	6	26,1%	33	23,9%	110	29,6%	
	slažem se	3	16,7%	5	21,7%	30	21,7%	60	16,2%	
	u potpunosti se slažem	4	22,2%	1	4,3%	17	12,3%	78	21,0%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na platformi za učenje na daljinu	uopće se ne slažem	2	11,1%	4	17,4%	7	5,1%	25	6,7%	0,194
	ne slažem se	0	0,0%	2	8,7%	18	13,0%	27	7,3%	
	niti se slažem, niti se ne slažem	4	22,2%	5	21,7%	30	21,7%	81	21,8%	
	slažem se	4	22,2%	6	26,1%	43	31,2%	92	24,8%	
	u potpunosti se slažem	8	44,4%	6	26,1%	40	29,0%	146	39,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Aktualne informacije vezane uz studij	DA	16	88,9%	18	78,3%	122	88,4%	333	89,8%	0,399
	NE	2	11,1%	5	21,7%	16	11,6%	38	10,2%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Informacije o projektima institucije	DA	12	66,7%	17	73,9%	98	71,0%	273	73,6%	0,875
	NE	6	33,3%	6	26,1%	40	29,0%	98	26,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Stručno usavršavanje - trendovi	DA	15	83,3%	17	73,9%	113	81,9%	312	84,1%	0,617
	NE	3	16,7%	6	26,1%	25	18,1%	59	15,9%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim aktivnostima studenata	DA	12	66,7%	17	73,9%	75	54,3%	259	69,8%	<b>0,010*</b>
	NE	6	33,3%	6	26,1%	63	45,7%	112	30,2%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima	DA	8	44,4%	16	69,6%	79	57,2%	251	67,7%	<b>0,042*</b>
	NE	10	55,6%	7	30,4%	59	42,8%	120	32,3%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
	DA	9	50,0%	17	73,9%	78	56,5%	252	67,9%	<b>0,040*</b>



Koji vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O uspjesima alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking	NE	9	50,0%	6	26,1%	60	43,5%	119	32,1%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Koji vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: Ostalo...	DA	8	44,4%	13	56,5%	74	53,6%	225	60,6%	0,317
	NE	10	55,6%	10	43,5%	64	46,4%	146	39,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem TV-a	DA	2	11,1%	1	4,3%	26	18,8%	56	15,1%	0,298
	NE	16	88,9%	22	95,7%	112	81,2%	315	84,9%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje putem radija	DA	4	22,2%	2	8,7%	17	12,3%	64	17,3%	0,352
	NE	14	77,8%	21	91,3%	121	87,7%	307	82,7%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Oglašavanje u tiskanim medijima	DA	4	22,2%	3	13,0%	19	13,8%	80	21,6%	0,202
	NE	14	77,8%	20	87,0%	119	86,2%	291	78,4%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Internet i društvene mreže	DA	11	61,1%	11	47,8%	88	63,8%	252	67,9%	0,214
	NE	7	38,9%	12	52,2%	50	36,2%	119	32,1%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	
Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij: Tuđa iskustva - usmena predaja (preporuke drugih studenata)	DA	16	88,9%	19	82,6%	117	84,8%	330	88,9%	0,534
	NE	2	11,1%	4	17,4%	21	15,2%	41	11,1%	
	Ukupno	18	100,0%	23	100,0%	138	100,0%	371	100,0%	

\*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

Izvor: izračun autorice.

U tablici 13 vidljivo je da određene vrijednosti ukazuju da postoje statističke značajne razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na prisutnost na predavanjima za vrijeme studija. Pogledali se razina signifikantnosti kod pitanja *pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu), Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O izvannastavnim aktivnostima studenata, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O studentskim uspjesima, koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije: O uspjesima alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking* može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi  $p < 0,05$ , što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na pitanje *Vaša prisutnost na predavanjima za vrijeme studija*.

#### **6.4 Korektivna metoda (dopuna istraživanju) – fokus grupe**

Kao korektivna metoda (kvalitativna dopuna istraživanju) obavljena je metoda ispitivanja u fokus grupama, na uzorku studenata druge i treće godine stručnog preddiplomskog studija Veleučilišta Baltazar Zatrešić u Zatrešiću (ukupno 31 sudionik, u četiri fokus grupe). Fokus grupe provedene su uživo u mjesecu svibnju (tri fokus grupe) i lipnju 2021. godine (jedna fokus grupa), poštujući sve potrebne epidemiološke mjere koje su u vrijeme dovršetka disertacije još bile na snazi. Iako online fokus grupe jesu potpuno pouzdana tehnika ispitivanja u određenim područjima (Mandić et al., 2013), online interakcija u dijelu ovisi i o tehničkim uvjetima sudionika, što do neke mjere ipak može utjecati na: ponašanje sudionika, atmosferu i želju za interakcijom te ujedno i rezultate istraživanja. Okupiti uživo sudionike koji su željeli sudjelovati bilo je iznimno teško, no bez obzira na poteškoće, odlučeno je provesti fokus grupe uživo upravo zbog boljeg iskustvenog doživljaja i interpersonalne komunikacije.

Slijedi skupni izvještaj rezultata koji su se ponavljali u svim skupinama, slijedeći teme rasprave:

1. **Što predstavlja koncept vrijednosti za studente u kontekstu studiranja** – studenti (podrazumijeva oba spola) su se složili kako je vrijednost za njih cjelokupno iskustvo pružene usluge, a posebno dio koje steknu u direktnom kontaktu s nastavnikom. Istaknuli su nastavnika koji svojom kvalitetom izvedbe kolegija, načinom komunikacije koju koristi na predavanjima i izvan njih na konzultacijama te kroz vrednovanje studentskog znanja na ispitu iznimno utječe na stečeno iskustvo te zadovoljstvo

studentata. Većina studenata istaknula je važnost profesionalnog, neposrednog i pristupačnog ophođenja kao važnih komponenti za koje smatraju da čine dobrog nastavnika te koje cijene kod nastavnika. Istaknula se važnost ispunjavanja obećanog od strane institucije: da se promjene u procesima ili uvjetima komuniciraju te da se iste komuniciraju na vrijeme.

2. **Zadovoljstvo studiranjem na instituciji** – studenti su cjelokupno zadovoljstvo iskustvom studiranja obrazložili kroz: stvorene odnose i interakcije sa svojim kolegama studentima; interakcije s nastavnicima; motivaciju koju su dobili od određenih nastavnika koji „se vidljivo trude, vole svoj posao te time inspiriraju“; rad na sebi zbog kojeg bi iskustvo studiranja „uvijek ponovili“; odgovarajuću podršku i „efikasnost u rješavanju studentskih problema“; dostupnost nastavnika za konzultacije; druženje i stvorena prijateljstva. Većina studenata svoje je zadovoljstvo studiranjem na instituciji ocijenila ocjenom vrlo dobar (4), što potvrđuje rezultate iz primarnog istraživanja putem upitnika.
3. **Kolegiji na fakultetu kojima su studenti bili zadovoljni (razlozi za zadovoljstvo) te kojima nisu bili zadovoljni (razlozi za nezadovoljstvo)** – studenti za kolegije kojima jesu bili zadovoljni naveli su da to nisu bili nužno kolegiji kojima su prirodno skloni ili koji su im bliski zbog prethodnih znanja, dapače, već da su to isključivo bili kolegiji na kojima je nastavnik obavio svoj posao na vrhunskoj razini, što znači da je: bila ugodna atmosfera na predavanjima; izražena interakcija zbog koje je dinamika nastave bila bolja; postojala je mogućnost postavljanja pitanja i davanja *feedbacka* na nastavi; studente „nije bilo strah postaviti pitanje nastavniku“; nastavnik je na nastavi prezentirao životne primjere; kada je nastavnik „najdosadnije gradivo pretvorio u najzanimljivije gradivo“; bio na raspolaganju; studentima se obraćao s poštovanjem; bio dostupan za komunikaciju. Kolegiji kojima nisu bili zadovoljni su redom kolegiji na kojima nastavnici nisu imali odgovarajuć pristup; imali su jednosmjernu komunikaciju te *feedback* i pitanja „nisu bila dobrodošla“; nije se koristilo potencijale kolegija (u načinu izvedbe kolegija te u upotrebi digitalnih alata); kolegij je bio prenesen isključivo teorijski bez povezanosti s praktičnim životom te je time ostao nejasan; upute o obvezama na kolegiju te očekivanja nastavnika nisu bila komunicirana jasno i dovoljno precizno. Navedeno potvrđuje rezultate iz primarnog istraživanja putem upitnika gdje je nastavnik kroz svoju interpersonalnu komunikaciju (te uz potporu posredovane komunikacije) centralni nositelj kvalitete usluge i time od utjecaja na studentsko ukupno

zadovoljstvo uslugom institucije. Intenzitet svih rasprava na ovoj je temi bio najdinamičniji te se najviše raspravljalo na ovu temu.

4. **Zadovoljstvo online nastavom u pandemiji** – svi studenti su se složili da je način provedbe online nastave u izvanrednim uvjetima u pandemiji bio na visokoj razini te da su online načinom izvedbe nastave od strane institucije zadovoljni. Brza transformacija nastavnog procesa u digitalno okruženje obavljena je na visokoj razini te se osiguralo gotovo „normalno funkcioniranje nastave“, a studenti su istaknuli da online ima i prednosti i nedostatke. Kao velik izazov studiranja u online uvjetima istaknuli su praćenje nastave koja je bez interpersonalne komunikacije s nastavnikom manjkava jer je online bilo teško održati koncentraciju i motivaciju. Velika prednost online studiranja za studente bila je mogućnost kombiniranja svojih obiteljskih i poslovnih obveza te manje utrošenog vremena na putovanje do institucije. Većina sudionika istaknula je da bi u budućnosti zadržali neke dobre prakse koje je rad na daljinu učinio u nastavnom procesu i službama koje su potpora nastavnom procesu, no jednako tako da studiranje mora imati neposrednu, interpersonalnu interakciju s nastavnikom. Komponenta zadovoljstva online nastavom u pandemiji prema stavovima ispitanika iz fokus grupa također potvrđuje rezultate iz primarnog istraživanja putem upitnika, studenti su online nastavom bili zadovoljni.
5. **Zadovoljstvo komunikacijom s nastavnicima** – najizraženiji stavovi studenata bili su kada su argumentirali primjere nastavnika kojima su bili oduševljeni te onih koji su ih iznimno razočarali. Svi su studenti istaknuli da im je bila važna ugodna atmosfera na predavanjima; interakcija s nastavnikom; *feedback* koji od nastavnika dobiju; da u komunikaciji nastavnik poštuje studenta te da je pristupačan u komunikaciji te dostupan za potrebne informacije ili pomoć pri savladavanju gradiva (konzultacije). Autori Milkovich i Boudreau ističu da je komunikacija temelj postizanja glavnog cilja odnosa u organizaciji, a to je stvaranje kreativne atmosfere u kojoj će zaposleni moći raditi prema svojim sposobnostima (Zekić, 1993:308). Na tragu upravo navedenog, vidljivo je da je navedeno iznimno relevantno i studentima. Komunikacijom se stvara atmosfera suradnje i međuodnosa, a kvaliteta komunikacije je od utjecaja na zadovoljstvo.
6. **Zadovoljstvo komunikacijom sa studentskom službom referade** – na ovoj temi studenti su smanjili intenzitet reakcije i diskusije. Uglavnom su naveli: da su službenici referade bili korektni, učinkoviti, ljubazni ili, pak na drugu stranu, da od referade nisu dobili pravodobnu informaciju, ljubaznost i rješenje svojih problema/pitanja. Svi ispitanici su se složili da od navedene stručne službe nisu dobili povratnu informaciju u

komunikaciji te da je komunikacija bila uglavnom „štura“. Na ovoj su temi iskustva interakcije bila različita kod ispitanika, no zajedničko je svima bilo da je značaj koji su pridali pitanjima bio osjetno manji, nego na ostalim pitanjima. Navedeno potvrđuje i rezultate primarnog istraživanja putem upitnika gdje nije dokazana statistička značajna korelacija zadovoljstva komunikacijom na relaciji student – referada s ukupnim zadovoljstvom studiranja.

7. **Praćenje promotivnih poruka institucije** – studenti su se složili da društvene mreže prate ponekad te da većinu informacija, pa tako i poruka institucije, prate na službenoj web stranici. Nisu pokazali interes za društvene mreže u kontekstu praćenja sadržaja ili promotivnih poruka, što korelira s rezultatima istraživanja.
8. **Preferencije u komunikaciji na relaciji student – nastavnik, student – referada** – svi studenti su se bez iznimke složili kako je neposredna, interpersonalna komunikacija preferirani način komunikacije s nastavnicima, dok je suvremeni, posredovani način komunikacije (putem e-pošte) s nastavnicima poželjan u situacijama kada: „je dobro informacije imati na papiru“; kada ne žele pamtiti određene informacije (pa u e-pošti ostaje zapisano) ili kada je nastavnik specifičnog načina komunikacije te je e-mail ugodno sredstvo komunikacije u kojem nema izravnog kontakta s nastavnikom. U kontekstu referade, ispitanici se nisu složili oko preferiranog oblika komunikacije; dio je preferirao interpersonalnu komunikaciju, a dio ipak posredovanu. Ponovno po pitanju referade nije bilo dinamične rasprave te diskusije.
9. **Modeli studiranja u budućnosti** – svi studenti su se složili kako je online način studiranja donio mnoge dobrodošle promjene u nastavni proces. Mogućnosti koje nudi online način studiranja (izbor, fleksibilnost, manje putovanja i gubitka vremena na putovanja, dostupnost nastavnika, digitalna potpora i sadržaji) su temeljni razlozi zbog kojih su studenti zadovoljni izvedbom online načina studiranja u pandemiji. Svi ističu da je nedostatak neposredne komunikacije s nastavnikom i nedostatak interakcija s kolegama temeljni razlog zašto ne preferiraju online način studiranja. Hibridni su model (u kojem je kombinacija klasične-kontaktne i online nastave) svi ispitanici istaknuli kao model studiranja budućnosti, a u kojem bi sami željeli sudjelovati. Njime se uzima najbolje od „oba“ svijeta, na način da hibridni model ponudi vrijednost, dostupnost, lakoću korištenja i potrebnu potporu u obliku nastavnika i popratnih službi.

U nastavku slijedi sažeti pregled rezultata dobivenih kroz diskusije u fokus grupama (tablica 14 nalazi se na slijedećoj stranici) iz čega je razvidno da koncept vrijednosti studenti percipiraju

kroz cjelokupno iskustvo pružene usluge, kroz instituciju koja ispunjava obećano, pravovremenu komunikaciju s institucijom te komunikaciju s nastavnikom (nastavnik treba biti profesionalan, neposredan i pristupačan u komunikaciji). Zadovoljni su nastavnicima koji su na nastavi imali ugodnu atmosferu na nastavi, dvosmjernu komunikaciju, davali feedback, zanimljive primjere iz prakse, bili dostupni za komunikaciju. Kao preferirani način praćenja informacija od odabrane visokoškolske institucije je službena web stranica. Kao preferirani model studiranja u budućnosti studenti smatraju hibridni model studiranja (kombinacija klasične-kontaktne i online nastave) zbog dodane vrijednosti u elementima: dostupnost, lakoća korištenja i potpora u obliku nastavnika i popratnih službi.

Tablica 14 Sažeti prikaz rezultata dobivenih kroz fokus grupe

Koncept vrijednosti za studente u kontekstu studiranja	Sastavnice zadovoljstva studiranjem:	Nastavni proces - razlozi za zadovoljstvo i nezadovoljstvo kolegijima	Zadovoljstvo online nastavom u pandemiji	Elementi zadovoljstva komunikacijom s nastavnicima	Elementi zadovoljstva komunikacijom sa studentskom službom referade	Praćenje promotivnih poruka institucije	Preferencije u komunikaciji na relaciji student – nastavnik, student – referada	Modeli studiranja u budućnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cjelokupno iskustvo pružene usluge</li> <li>• nastavnik kvalitetom izvedbe kolegija, načinom komunikacije te vrednovanjem studentskog znanja iznimno utječe na zadovoljstvo studenata</li> <li>• nastavnik: profesionalan, neposredan i pristupačan u komunikaciji</li> <li>• institucija koja ispunjava obećano</li> <li>• pravovremena komunikacija institucije i studenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stvoreni odnosi s kolegama studentima i nastavnicima,</li> <li>• motivacija koju pružaju određeni nastavnici</li> <li>• osobni razvoj (rad na sebi)</li> <li>• podrška u nastavnom procesu</li> <li>• dostupnost nastavnika za konzultacije</li> <li>• stvorena prijateljstva (druženje)</li> <li>• prosječna ocjena zadovoljstva studiranjem na instituciji je vrlo dobar (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najdinamičiji intenzitet svih rasprava na ovoj temi</li> <li>• zadovoljstvo kolegijima: na kojima su nastavnici imali ugodnu atmosferu na nastavi, dvosmjernu komunikaciju, davali <i>feedback</i>, zanimljive primjere iz prakse, bili dostupni za komunikaciju</li> <li>• nezadovoljstvo kolegijima: na kojima je komunikacija bila jednosmjerna, nezanimljiva nastava bez jasnog povezivanja s praksom, nejasne upute (obveze i očekivanja nastavnika)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studenti zadovoljni načinom izvedbe nastave</li> <li>• online ima i prednosti (lakše usklađivanje obiteljskih i poslovnih obveza, nema putovanja) i nedostatke (manjkavost nastave bez interpersonalne komunikacije s nastavnikom, slabija koncentracija i motivacija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugodna atmosfera na predavanjima</li> <li>• poštovanje</li> <li>• interakcija s nastavnikom</li> <li>• <i>feedback</i></li> <li>• pristupačnost</li> <li>• dostupnost (konzultacije)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadovoljni studenti su istaknuli korektnost, učinkovitost i ljubaznost službenika referade</li> <li>• nezadovoljni studenti su naveli neljubaznost, izostanak tražene informacije ili rješenja svojih problema/pitanja</li> <li>• stručne službe ne daju <i>feedback</i></li> <li>• najmanje reakcije i diskusije na ovoj temi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• službena web stranica najčešće je izvor informacija</li> <li>• bez interesa praćenje poruka institucije na društvenim mrežama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpersonalna komunikacija preferirani je način komunikacije s nastavnicima</li> <li>• posredovani način komunikacije s nastavnicima poželjan u situacijama kada: „je dobro informacije imati na papiru“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prednosti online način studiranja: izbor, fleksibilnost, manje putovanja i gubitka vremena na putovanju, dostupnost nastavnika, digitalna potpora i sadržaji</li> <li>• nedostatak online načina studiranja: nedostatak neposredne komunikacije s nastavnikom i nedostatak interakcija s kolegama</li> <li>• hibridni model studiranja - kombinacija klasične-kontaktne i online nastave kao model budućnosti jer nudi vrijednost, dostupnost, lakoću korištenja i potrebnu potporu u obliku nastavnika i popratnih službi</li> </ul>

Izvor: izrada autorice.

**Rezultati diskusije ukazuju da je studentima iznimno važna dimenzija komunikacije (posebno se ističe kao element koji utječe na studentsko zadovoljstvo) te značajna uloga nastavnika koji oblikuje studentsko zadovoljstvo nastavom i sveukupnim iskustvom studiranja (što potvrđuje istraživanje Adnan i Anwar (2020). Navedeni kvalitativni rezultati dobiveni kroz provedene fokus grupe potvrđuju rezultate dobivene primarnim istraživanjem putem upitnika.**

U fokus grupama većina je studenata i pored pitanja koja su postavljena imala potrebu i želju „izjasniti“ se o svemu čime nisu zadovoljni ili jesu zadovoljni, s vrlo izraženim stavovima i u dinamičnoj interakciji. Zaključuje se da su takve vrste traženja povratnih informacija iznimno korisne za bolje razumijevanje studenata, njihove percepcije, stečenih iskustava, ali i za proaktivno poticanje studentske suradnje i studentskog uključivanja u proces poboljšanja kvalitete obrazovne usluge (kako navode i Mang'unyi i Govender, 2017; D'Eon i Harris (2000) smatraju da studenti kao klijenti trebaju biti uključeni u oblikovanje svojeg obrazovanja na visokoškolskoj instituciji. Mang'unyi i Govender (2017:300) u svojem radu ističu da će organizacije koje uvažavaju povratne informacije svojih korisnika nastojati ponuditi kvalitetne usluge i biti privlačnije svojim klijentima.

Kako bi visokoškolske institucije imale što bolje i pravovremene povratne informacije, **potrebno je uspostaviti sustavni pristup kako bi se planirale interakcije sa studentima. Predlaže se model čestih i kontinuiranih interakcija sa studentima (sastanaka u manjim grupama) tijekom cijele nastavne godine, s ciljevima koji će se navesti u raspravi.**

## 6.5 Rasprava

Ispitanici koji su sudjelovali u primarnom istraživanju putem upitnika pretežno su mlađe životne *dobi* (ispitanici starosti do 34 godine iznosi ukupno 74% ispitanika). *Studentski status* pokazao je da su 40,9% ispitanika redovni studenti, dok su 59,1% ispitanika izvanredni studenti. Iznimno visok postotak studenata (čak 67,5%) imao je prisutnost na predavanjima višu od 75%, što prikupljenim podacima daje na relevantnosti jer je kod takvih studenata još veći broj ostvarenih interakcija, dok broj interakcija utječe na ukupno studentsko iskustvo.

*Osobna uspješnost na studiju (prosjeck ocjena)* najvećeg broja ispitanika (65,1%) iznosi visokih vrlo dobar (4), dok 8,7% navodi izvrstan (5), iz čega se može zaključiti da su motivirani za *feedback* u ovom istraživanju bili studenti koji su uspješnog osobnog rezultata u studiranju, što potvrđuje ranija istraživanja (Deželić, 2020). Kako je jedna od dimenzija cjelokupne kvalitete obrazovne usluge dimenzija uspješnosti studija kroz prosjeck ocjena studenata (Štimac, 2012:237), navedeni podatak o prosjeku ocjena indikator je kvalitete nastavnog procesa na koju utječu obje strane – i institucija i studenti kroz svoj osobni angažman i motivaciju.

Razlog zbog kojeg su studenti upisali svoju matičnu instituciju (Prilog 4 - Razlog zbog kojeg ste upisali svoju visokoškolsku instituciju) je najviše vrijednosti kod varijable *kvaliteta studijskog programa* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,82, dok standardna devijacija iznosi 0,97, za što prosječna ocjena vrlo dobar (4) ukazuje da su studenti upisali studij koji su odabrali ponajviše zbog kvalitete studijskog programa te da je upisani studij bio njihov željeni izbor. Studenti koji su se izjasnili sa zadovoljan/a sam i u potpunosti sam zadovoljan/a na varijabli *dobivenim znanjima i vještinama koja su usklađena s potrebama tržišta rada* čine visokih 62% (Prilog 4 Razlog zbog kojeg ste upisali svoju visokoškolsku instituciju), što odgovara činjenici da u stručnom visokoškolskom obrazovanju koji studente priprema za tržište rada znanja i vještine koje program nudi jesu povezane s potrebama tržišta rada.

Deskriptivna statistika pokazuje da je prosječna ocjena zadovoljstva nastavom vrlo dobar (3,5), a vrijednost zadovoljstva online nastavom je neznatno veća od zadovoljstva iskustvom studiranja u redovnim/klasičnim uvjetima (prije pandemije), no navedeno je potrebno uzeti s oprezom jer je najveći uzorak ispitanika s Veleučilišta Baltazar Zaprešić koji prema redovnom programu ima iskustvo djelomične online nastave (od 2018. godine).

Promatrano s aspekta akademskog osoblja i tehničko-tehnoloških resursa, rezultati ovog primarnog istraživanja ukazuju na iznimno važnu ulogu nastavnika (isto Douglas et al., 2008) i korištenih alata u nastavnom procesu te komunikaciji, a što utječe na zadovoljstvo iskustvom studiranja (isto ističe Deželić (2020:190-192) koja spoznaje da na kvalitetu visokoobrazovne usluge u ostvarenju studentskog angažmana utječu: akademsko osoblje, neakademsko osoblje, tehničko-tehnološki resursi i dobivene kompetencije).

Provedena su neparametrijska testiranja putem Mann-Whitney U testa i Kruskal-Wallis H testa. Mann-Whitney U test faktora s obzirom na *studentski status ispitanika* pokazao je vrijednost signifikantnosti u faktorima *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (posredovana)* te *zadovoljstvo izvedbom online nastave*, može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), postoji statistički značajna razlika s obzirom na *studentski status ispitanika*, rangovi su viši (**vrijednost skale je viša**) za **izvanredne studente**.

Navedeno se može sagledati u kontekstu statusa izvanrednih studenata i njihovog pretpostavljenog profila (zrelije životne dobi, zaposleni, ograničenog osobnog vremena zbog privatnih i poslovnih razloga, potrebe za određenim stupnjem obrazovanja zbog svoje



budućnosti ili napredovanja na poslu) te su zbog toga motivirani obavljati svoje studentske obaveze i završiti studij). Motivacija utječe na percepciju kvalitete usluge (Deželić, 2020), stoga se time može objasniti da je zadovoljstvo izvanrednih studenata veće u ovim faktorima koji studentima mogu olakšati usklađivanje obaveza na studiju i izvan studija.

Kruskal-Wallis H test s obzirom na *prisutnost na predavanjima* pokazao je vrijednost signifikantnosti za faktore *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)*, *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna)* te *marketinška komunikacija institucije* može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), dakle, postoji statistički značajna razlika s obzirom na *prisutnost na predavanjima*, rangovi su viši (vrijednost skale je viša) za studente koji su na predavanjima prisutni više od 75%. Iako ih ima malo, ( $N=18$ ), rangovi su dosta visoki i kod ispitanika koji su na predavanjima bili prisutni manje od 25% (svojim ocjenama zadovoljstva ne odstupaju od onih koji su prisustvovali na nastavi 51% i više). S obzirom na iskustvo rada u nastavi u trenutku istraživanja, ovdje je važno obrazložiti dio populacije ( $N=18$ ) koji gotovo ne prisustvuje predavanjima. Mogući su brojni razlozi za nesudjelovanje u nastavi: pitanje infrastrukture (potres u Zagrebu u ožujku 2020.<sup>9</sup>, zatim potres u Petrinji i Glini<sup>10</sup>), zdravstveni razlozi (moguće bolesti, samoizolacija, trudnoća...), osobni i poslovni razlozi... S obzirom na disperziranost uzorka, vrlo mali broj ispitanika u ovoj kategoriji ( $N=18$ ) te kako nema podataka s kojima bi se mogao komparirati ovaj podatak, navedeno se treba uzeti s oprezom, smatra se ujedno ograničenjem rada te je i preporuka za buduća istraživanja - istražiti utjecaj učestalosti interakcija na zadovoljstvo studenata.

Vrijednost signifikantnosti za faktore *marketinška komunikacija institucije* te *zadovoljstvo izvedbom online nastave*, može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ( $p < 0,05$ ), dakle, postoji statistički značajna razlika s obzirom na *dob ispitanika*, rangovi su viši (vrijednost skale je viša) za ispitanike koji imaju 45 – 54 i iznad 55 godina, dobna populacija koja po statusu pripada izvanrednim studentima.

---

<sup>9</sup> PMF – Geofizički odsjek – Karta šteta u centru grada Zagreba nakon potresa od 22.3.2020., 2021. [https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska\\_sluzba/o\\_zagrebackom\\_potresu\\_2020?@=11pym#news\\_97581](https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska_sluzba/o_zagrebackom_potresu_2020?@=11pym#news_97581) [pristupljeno 22. listopada 2020].

<sup>10</sup> PMF – Geofizički odsjek – Mjesec dana od glavnog petrinjskog potresa, 2021. [http://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska\\_sluzba/potresi\\_kod\\_petrinje](http://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska_sluzba/potresi_kod_petrinje) [pristupljeno 22. listopada 2020].

Spearmanov koeficijent korelacije testiranih varijabli **potvrdio je za sve promatrane varijable statistički značajnu pozitivnu korelaciju varijabli, pri čemu je srednje jaka pozitivna korelacija zabilježena između varijabli: zadovoljstvo iskustvom studiranja i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)** ( $r=0,679$ ;  $p<0,01$ ), **zadovoljstvo iskustvom studiranja i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)** ( $r=0,685$ ;  $p<0,01$ ), **zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna) i zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)** ( $r=0,718$ ;  $p<0,01$ ). **Rezultati ukazuju na značajnu ulogu komunikacije u kreiranju ukupnog zadovoljstva studiranjem.** Nastavnici kao važna odrednica studentskog zadovoljstva potvrđuju se ovim istraživanjem (isto Hill et al., 2003; Gajić, 2011; Puška et al., 2016; Batrnek et al., 2017; Deželić, 2020).

U višestrukoj (multiplikativnoj) regresijskoj analizi više *zadovoljstvo iskustvom studiranja* imaju osobe koje u većoj mjeri vrednuju *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)* ( $\beta=0,406$ ,  $p<0,05$ ) i *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* ( $\beta=0,375$ ,  $p<0,05$ ), **model je pri tome statistički značajan ( $p<0,05$ ). Komunikacijom (interpersonalnom i posredovanom) nastavnik direktno utječe na iskustvo studiranja. Hipoteza H-1 te PH-1 su potvrđene.**

Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna i posredovana komunikacija) nisu statistički značajne te ne utječu na zadovoljstvo iskustvom studiranja, a preferencije studenata su interpersonalna komunikacija. Dobivene rezultate moguće je interpretirati kroz praksu u kojoj je nastavnik u interpersonalnoj komunikaciji (uz pomoć posredovane) izvor informacija za studente te ukoliko obavi svoj posao informiranja, davanja uputa te usmjeravanja kvalitetno (što se iz istraživanja jasno pokazuje, da su komunikacijom s nastavnicima studenti iznimno zadovoljni), studentska služba referade ima objektivno manju ulogu kao potpora nastavnom procesu, ukoliko se od nastavnika dobije potpuna i pravodobna informacija na nastavi ili izvan nje. **Hipoteza PH-2 je potvrđena.**

Rezultati Hi-kvadrat testa pokazuju da ispitanici oba spola prate službene kanale komunikacije (redovni studenti 73,4%, izvanredni 78,1%) svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu). Ukupno 48,4% redovnih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže te 27,4% izvanrednih studenata se slaže ili se u potpunosti **slaže da informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferira pratiti putem**

**društvenih mreža.** Više redovnih studenata koji su mlađa dobna populacija informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferira putem društvenih mreža. Ukupno 72% redovnih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže te 81,5% izvanrednih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže da informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferira pratiti putem službene web stranice. **Navedeno ukazuje da studenti prate službene kanale komunikacije svoje matične institucije, dok je službena web stranica preferirani način praćenja marketinške komunikacije institucije. Hipoteza PH-3 nije potvrđena.**

Studenti se slažu da je na donošenje odluke o upisu najviše je utjecao Internet i društvene mreže (75,6%) te usmena predaja (preporuke drugih studenata) – redovni 84,9% te izvanredni 89,5%. Navedeno potvrđuje ranija istraživanja u kojima su upravo propaganda „od usta do usta“ – usmena predaja te internet i društvene mreže od snažnog utjecaja na donošenje odluke o kupovini, pa tako i kod studentske populacije (Vranešević et al., 2007; Fazlić i Đonlagić, 2016).

U odgovorima studenata po pitanju njihovih preferencija (sadržaj na društvenim mrežama institucije koje bi rado pratili), istaknule su se tri kategorije:

- aktualne informacije vezane uz studij (redovni 90,7%, izvanredni 87,7%)
- informacije o projektima institucije (redovni 72,4%, izvanredni 72,9%)
- stručno usavršavanje - trendovi (redovni 81,8%, izvanredni 84%).

Sve tri kategorije vezane su uz nastavni proces, usavršavanje i stjecanje kompetencija, stoga bi visokoškolske institucije s tim saznanjima u budućnosti mogle još učinkovitije usmjeravati svoje poruke za postojeće klijente, one s kojima su u već međuodnosu.

Prema svim navedenim spoznajama, **nastavnik u stručnom visokoškolskom obrazovanju (kroz interpersonalnu komunikaciju, a uz potporu posredovane komunikacije) temelj je kreiranja vrijednosti za klijente (studente) u nastavnom procesu.** Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivnu korelaciju između zadovoljstva studiranjem te zadovoljstva komunikacijom.

**Sukladno rezultatima primarnog istraživanja, moguće je kreirati smjernice komuniciranja kao preporuke stručnim visokoškolskim institucijama u kreiranju budućih strategija.**

**U cilju stvaranja zadovoljstva klijenata (studenta), komunikacijski aspekt odnosa u nastavnom procesu trebao bi se temeljiti na sljedećem:**

- u odnosu klijent (student) – nastavnik: komunikacija bi trebala biti temeljno interpersonalna (uz nadopunu interakcija posredovanom komunikacijom u suvremenom okruženju),
- u odnosu klijent (student) – studentska služba referade: komunikacija bi trebala biti temeljno interpersonalna (uz nadopunu interakcija posredovanom komunikacijom u suvremenom okruženju),
- u komunikaciji stručne visokoškolske institucije prema klijentima (studentima): usmjeravanje marketinške komunikacije na službenu web stranicu prema postojećim klijentima,
- u komunikaciji stručne visokoškolske institucije prema potencijalnim, budućim korisnicima (studentima): usmjeravanje marketinške komunikacije na društvene mreže, uz potporu alumnijske (preporuke usmenom predajom),
- cjeloživotnom usavršavanju nastavničkih kompetencija u cilju kvalitetnije komunikacije i nastavnog procesa (poboljšanje digitalnih kompetencija nastavnika, upravljanje konfliktima, povratna informacija u nastavi),
- cjeloživotnom usavršavanju komunikacijskih kompetencija djelatnika stručne službe referade te digitalnih kompetencija.

Kvalitativni rezultati dobiveni kroz provedene fokus grupe potvrđuju rezultate dobivene istraživanjem putem upitnika. Rezultati diskusije putem fokus grupa ukazuju da je studentima iznimno važna **dimenzija komunikacije** (posebno se ističe kao element koji utječe na studentsko zadovoljstvo) te je značajna uloga nastavnika koji oblikuje studentsko zadovoljstvo nastavom i sveukupnim iskustvom studiranja. Kako bi visokoškolske institucije imale što bolje i pravovremene povratne informacije, **predlaže se model čestih i kontinuiranih interakcija sa studentima (sastanaka u manjim grupama) tijekom cijele nastavne godine, s ciljevima:**

- boljeg razumijevanja studenata i njihovih potreba i želja,
- dobivanja kvalitativnih informacija od studenata,
- pružanja pravovremenih informacija studentima,
- potpore studentima u nastavnom procesu,
- bržeg detektiranja mogućih poteškoća u nastavnom procesu,
- stvaranja snažnijih odnosa unutar grupe (studenti - studenti)

- stvaranja čvrstih odnosa povjerenja (studenti - visokoškolska institucija),
- pristupa novim idejama koje studenti mogu predložiti,
- stvaranja sustava snažne alumni zajednice na visokoškolskoj instituciji (kako bi alumni svojim iskustvima pomagali postojećim studentima savjetima i mentorskim vođenjem te kako bi preporukama privukli nove studente.

### 6.5.1 Ograničenja istraživanja

Pandemija COVID-19 jedan je od elemenata koji predstavlja i kontekst ograničenja ovog istraživanja. Pandemija je utjecala na ovo istraživanje kroz pitanje motiviranosti studenata za sudjelovanjem u ovom istraživanju. Navedeno se može interpretirati višestruko, no spomenut će se samo dvije dimenzije: zbog izvanrednih (povijesnih, može se reći) uvjeta i usmjerenosti pojedinca na vlastite temeljne ljudske potrebe (po Maslowu: na fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti), motivacija studenata da sudjeluju u upitniku je bila zasigurno manja.

U pandemiji je zbog nemogućnosti osobnog kontakta sa studentima (nedostatka interpersonalne komunikacije) informiranost studenata o problemu istraživanja bila manja. Odaziv na upitnik putem e-pošte ovisio je ponajviše, dakle, o tijelu e-pošte/tekstu u kojem se autorica kratko predstavila i objasnila svrhu istraživanja te istovremeno osobnoj motivaciji studenata.

S obzirom na eksterne čimbenike (pandemija i njeni utjecaji) komunikacija s visokoškolskim institucijama bila je objektivno otežana, što je utjecalo na veličinu i neravnomjernu disperziranost uzorka. Uzorak istraživanja smatra se ograničenjem rada te se rezultati ne mogu generalizirati, već se mogu smatrati indikativnima. Iako uzorak (koji je u najvećem dijelu s jedne institucije) predstavlja ograničenje istraživanja, ujedno je potvrda važnosti interakcija i stvaranja međudnosa u nastavnom procesu (najveći broj studenata u uzorku istraživanja bili su studenti s matične institucije autorice ovog rada spremni sudjelovati u istraživanju).

U provedbi fokus grupa kao korektivne metode (dopune istraživanju), pandemija je bila čimbenik koja je značajno otežala istraživanje. Obavljene su četiri fokus grupe (ukupno 31 sudionik), u svibnju i lipnju 2021. godine, poštujući sve potrebne epidemiološke mjere koje su u vrijeme dovršetka disertacije još bile na snazi. Navedeno znači da su sudionici nosili maske, što se smatra jednom od otežavajućih okolnosti: maska pokriva veći dio lica te time i neverbalnih znakova koji bi se u „normalnim“ uvjetima svakako mogli iščitati s lica sudionika

rasprave. Problem je bio okupiti uživo više sudionika koji su željeli i mogli sudjelovati u raspravi. Iz navedenih razloga, rezultati fokus grupe mogu se smatrati određenim ograničenjem istraživanja, no kako odgovaraju rezultatima primarnog istraživanja putem upitnika te rezultatima koje AZVO navodi u svom velikom istraživanju iz 2020. godine (AZVO – Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije: iskustva i potrebe studenata i djelatnika visokih učilišta, 2020), mogu se uzeti u obzir kao indikator stavova ispitanika koji je zajednički studentima – kao nešto o čemu treba voditi računa pri kreiranju modela za nastavne godine koje dolaze.

## 7 Zaključak

Područje stručnog visokoškolskog obrazovanja iz dana u dan pokazuje se kao vrlo tržišno orijentirano, pri čemu obrazovne institucije prihvaćaju marketinšku poslovnu filozofiju kao način kojim će odgovoriti na zahtjeve specifičnog dijela neprofitnog tržišta. U stručnom visokoškolskom obrazovanju istraživalo se zadovoljstvo komunikacijom u nastavnom procesu (u odnosu nastavnik – student; nastavnik – studentska služba referade), preferencije u marketinškoj komunikaciji (student – institucija) te postoji li korelacija zadovoljstva komunikacijom s ukupnim zadovoljstvom klijenta - studenta uslugom institucije.

### **Hipoteze ovog istraživanja su bile:**

**H-1** – *Percipirana kvaliteta komunikacije direktno utječe na kreiranje zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju.*

**PH-1** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – profesor preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

**PH-2** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju u komunikaciji na relaciji student – studentska služba referade preferiraju interpersonalnu komunikaciju.*

**PH-3** – *Klijenti u stručnom visokoškolskom obrazovanju preferiraju informiranje o svojoj instituciji putem službenih kanala društvenih mreža institucije.*

U **modelu zadovoljstva iskustvom studiranja** testiranom višestrukom (multiplikativnom) regresijskom analizom veće *zadovoljstvo iskustvom studiranja* imaju osobe koje u većoj mjeri vrednuju *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (interpersonalna)* ( $\beta=0,406$ ,  $p<0,05$ ) i *zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik (posredovana)* ( $\beta=0,375$ ,  $p<0,05$ ), **model je pri tome statistički značajan ( $p<0,05$ ).** **Komunikacijom (interpersonalnom i posredovanom) nastavnik direktno utječe na iskustvo studiranja.** **Hipoteza H-1 te PH-1 su potvrđene.** U istom modelu **zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade (interpersonalna i posredovana komunikacija) nisu statistički značajne** te ne utječu na zadovoljstvo iskustvom studiranja, a preferencije studenata su interpersonalna komunikacija (Spearmanov koeficijent korelacije). **Hipoteza PH-2 je potvrđena.**

Rezultati Hi-kvadrat testa pokazuju da ispitanici oba spola prate službene kanale komunikacije (redovni studenti 73,4%, izvanredni 78,1%) svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu). Ukupno 48,4% redovnih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže te 27,4% izvanrednih studenata se slaže ili se u potpunosti **slaže da informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferira pratiti putem društvenih mreža**. Ukupno 72% redovnih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže te 81,5% izvanrednih studenata se slaže ili se u potpunosti slaže da informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferira pratiti putem službene web stranice. **Navedeno ukazuje da studenti prate službene kanale komunikacije svoje matične institucije, dok je službena web stranica preferirani način praćenja marketinške komunikacije institucije. Hipoteza PH-3 nije potvrđena.**

Uspješnom se komunikacijom može od klijenta stvoriti saveznik (partner) koji putem sustava preporuka može širiti mrežu klijenata visokoškolske institucije. Sustav preporuka je i ovim istraživanjem potvrđen (na odabir visokoškolske institucije ispitanika utjecale su preporuke (usmena predaja).

**Doprinos ove disertacije ekonomskoj znanosti u teorijskom smislu je u sistematiziranju spoznaja o ulozi komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju. Doprinos ekonomskoj znanosti u aplikativnom smislu iskazan je kroz znanja, prijedloge i smjernice na temelju kojih će visokoškolske institucije moći kreirati i/ili usmjeriti svoj komunikacijski aspekt poslovanja u budućnosti kako bi zadovoljstvo klijenata uslugom bilo veće. Kvalitetnija komunikacija u budućnosti između institucije i njenih klijenata (studenata) temelj je za upravljanje kvalitetnim odnosima suradnje.**

Kvalitetna komunikacija, posebno interpersonalna na relaciji student – nastavnik, utječe na kvalitetu nastavnog procesa i na izlazne kompetencije studenata, stoga može pridonijeti stvaranju nove vrijednosti na tržištu rada – takozvanog radnika znanja koji svojim proaktivnim radom neminovno mijenja okolinu na bolje, na dobrobit društva u cjelini. **Kvalitetniji stručni kadar utjecat će pozitivno na sveukupnu sliku društva svojim profesionalnim i etičkim djelovanjem te tako mijenjati tržište rada i pomoći stvaranju novih vrijednosti** (istraživanja autora Glavaš, 2012; Barilović, 2017; Deželić, 2020; Skledar Čorluka, 2020...)



**Utvrđena je značajna uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata (studentata) u stručnom visokoškolskom obrazovanju.** Svojom komunikacijom (interpersonalnom i posredovanom) nastavnik direktno utječe na studente i njihovo iskustvo studiranja (potvrđena je PH-1). Zadovoljstvo komunikacijom s nastavnicima značajni je prediktor ukupnog zadovoljstva studiranjem.

**Sukladno navedenim spoznajama, moguće su preporuke za visokoškolske institucije - u kojem je nastavnik (kroz interpersonalnu komunikaciju, a uz potporu posredovane) težište ili osnovni kreator vrijednosti za studente u nastavnom procesu (navedene u Raspravi).**

U stručnom visokoškolskom obrazovanju koje ima za zadatak osigurati programe za oblikovanje stručnih kompetencija svojih studenata, **komunikacija nije samo sredstvo za izvedbu samog studijskog programa, već je i sredstvo za cjelokupnu podršku u nastavnom procesu kroz nastavnika – i to nastavnika kao proaktivnog (su)kreatora zadovoljstva studentskog iskustva studiranja.**

**Navedeno je temelj za povezivanje svih sudionika nastavnog procesa kroz stvaranje sveopće atmosfere kolaboracije potrebne za takozvano *društvo znanja*,** stoga su spoznaje iz toga područja ključne za odgovarajuće pristupe u kreiranju poslovnih strategija – koje će omogućiti nužnu kvalitetu **kreiranja i isporuke vrijednosti za klijente (studente).**

## **7.1 Prijedlozi za buduća istraživanja**

S obzirom da je nastava oblikovana utjecajima pandemije koronavirusa trajala i u nastavnoj godini 2020./2021., na rezultate istraživanja je taj snažan vanjski čimbenik makrookruženja zasigurno utjecao. Kako bi se omogućila usporedba rezultata te utvrdilo postoje li razlike u zadovoljstvu i preferencijama klijenata (studentata), preporuka je buduća istraživanja provesti na većem i širem i/ili disperziranom uzorku kad je riječ o uključenim institucijama. U budućnosti se mogu istražiti eventualne razlike u stručnim i sveučilišnim programima te razlike u preddiplomskim i diplomskim razinama studija u odnosu na predmet istraživanja.

Vidljivo je da su učinci pandemije već višestruko utjecali na ponašanje klijenata (studentata): pitanje online nastave je zbog osobno stečenog iskustva online nastave danas ipak drugačije

percipirano od strane studenata. Dio studentske populacije do pandemije 2020. zasigurno nije bio upoznat sa pojmom hibridni online model studiranja, kako se sve online nastava može izvesti ili da u Hrvatskoj već postoje programi online studiranja (prije pandemije). Stečena iskustva online nastave (zbog pandemije) će zasigurno učiniti određenu promjenu u ponašanju studenata u budućem periodu, što ponovno potvrđuje nužnost kontinuiranog praćenja potreba i želja klijenata (studenata) u svrhu isporuke vrijednosti za njih danas i sutra - što je smisao marketinške koncepcije u poslovanju.

Očekuje se da će u budućnosti institucije do neke mjere nastaviti koristiti odgovarajuće digitalne alate u nastavnom procesu jer su se promijenile određene navike studenata. Određeni aspekti nastavnog procesa će se zadržati u online okruženju (korištenje nastavnih materijala, dostupnost informacija, mogućnost konzultacija na daljinu i slično).

Kontinuirano praćenje određenih dimenzija iz ovog upitnika prijedlog je za buduća istraživanja. U svrhu unapređenja kvalitete nastavnog procesa, predlaže se usporedba klasične te online nastave te daljnje proučavanje dimenzije kvalitete komunikacije kod nastavnika u budućnosti.

Očekuje se da će interes za online nastavu (točnije, hibridni model – kombinaciju online i klasične nastave) biti veći u sljedećim godinama. S obzirom na prednosti koje e-distribucija kod online ili hibridne (djelomične) online nastave studentima pruža (daje mogućnost izbora, olakšava usklađivanje privatnog, poslovnog i studentskog života, smanjuje troškove putovanja i uloženog vremena na putovanja...), u budućnosti će broj programa koji se izvode na taj način rasti. Modeli potrebni za kvalitetno upravljanje takvim nastavnim djelomičnim ili potpunim e-procesima bit će nužni, a u tome se također očituje aktualnost i potreba za daljnjim istraživanjima.

**S obzirom da u budućnosti neke nove krize mogu izjedriti nove izazove, kvalitetno upravljanje komunikacijom i međuodnosima mogu biti ključni za konkurentnost i opstanak organizacije na tržištu.**

## Literatura

1. AAI sustav, 2021. <https://www.aaiedu.hr/o-sustavu/sto-je-aaieduhr/opcenito-o-sustavu-aaieduhr> [pristupljeno 2. veljače 2021].
2. ABC News. - The global impact of coronavirus on education, 2020. McCarthy, K. 6. ožujka 2020. <https://abcnews.go.com/International/global-impact-coronavirus-education/story?id=69411738> [pristupljeno 6. lipnja 2020].
3. Abdelrazek, F. & ManalFarouk, M. (2016). Nursing student satisfaction and organizational performance gap. *International Journal of Advanced Research*. (4). pp. 1484-1498. Nursing student satisfaction and organizational performance gap. doi: 10.21474/IJAR01/997 [pristupljeno 2. veljače 2019].
4. Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*. 24(1). pp. 31-47. <https://doi.org/10.1108/02634500610641543> [pristupljeno 5. studenog 2022].
5. Abu Hasan, H. F. & Ilias, A. (2008). Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions. *International Business Research*. [Online]. 1(3). pp. 163-175. [pristupljeno 2. prosinca 2022].
6. Adnan, M., K. & Anwar, K. (2020). Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*. 2(1). pp. 45-51. doi: <https://doi.org/10.33902/JPSP.2020261309> [pristupljeno 2. siječnja 2021].
7. Agušaj, B. (2016). *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih*. Doktorska disertacija. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
8. Aleksijević, A. (2017). *Model integrirane marketinške komunikacije u funkciji promocije zdravlja i prevencije bolesti u Republici Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Alfirević, N. et al. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Vuk, B. (ur.). Zagreb: Školska knjiga i Institut za inovacije.
10. Alfirević, N., Garbin Praničević, D. i Talaja, A. (2014). *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
11. Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual model of student satisfaction in higher education. *Total Quality Management*. 18(5), pp. 571-588. doi: 10.1080=14783360601074315 [pristupljeno 5. studenog 2022].
12. AMA - American Marketing Association - Branding, 2020. <https://www.ama.org/topics/branding/> [pristupljeno 4. srpnja 2020].

13. AMA - American Marketing Association – Marketing, 2020. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [pristupljeno 29. lipnja 2020].
14. Antolović, K. i Haramija, P. (2016). *Odgovorno oglašavanje*. Zagreb: K&K Promotion i HURA.
15. Antolović, K. i Sviličić, N. (2020). *Komunikacijske vještine*. Zagreb: K&K Promocija.
16. Arbona - Najpopularnije društvene mreže (2021). <https://www.arbona.hr/ostalo/cesta-pitanja/drustveni-marketing-402/koje-su-najpopularnije-drustvene-mreze/550> [pristupljeno 29. travnja 2021].
17. Arrivabene, L. S. et al. (2019). Impact of Service Quality, Satisfaction and Corporate Image on Loyalty: A Study of a Publicly Traded for-Profit University. *Services Marketing Quarterly*. 40(3). pp. 189-205., doi: 10.1080/15332969.2019.1630174 [pristupljeno 1. srpnja 2019].
18. Arslanagić, M., Babić-Hodović, V. & Mehić, E. (2013). Customer perceived value as a mediator between corporate reputation and word of mouth in business markets. *IJMBS - International Journal of Multidisciplinary in Business and Science - M-Sphere Journal*. [Online]. 1(1). pp. 6-11. [pristupljeno 2. prosinca 2022].
19. Avelini Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
20. AZVO - Agencija za znanost i visoko obrazovanje, <https://www.azvo.hr/hr/o-nama> [pristupljeno 13. veljače 2019].
21. AZVO - Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije: iskustva i potrebe studenata i djelatnika visokih učilišta, 2020. [Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije](#). [pristupljeno 13. prosinca 2020].
22. AZVO - Visoko obrazovanje – Statistike, 2020. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/2118-broj-studenata-po-akademskoj-godini-tipu-programa-i-vrsti-ustanove-2013-14-2017-18> [pristupljeno 22. listopada 2022].
23. AZVO - Vrste studija u Republici Hrvatskoj, 2021. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/vrste-studija-u-republici-hrvatskoj> [pristupljeno 10. travnja 2021].
24. Babić, T. (2021). *Promjena komunikacijske paradigme u visokom obrazovanju pod utjecajem društvenih medija*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.
25. Bahovec, V. i Erjavec, N. (2009). *Uvod u ekonometrijsku analizu*. 1. izdanje. Zagreb: Element.

26. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Baltzersen, R. K. (2013). The Importance of Metacommunication in Supervision Processes in Higher Education. *International Journal of Higher Education*. (2)2. pp. 128-140. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v2n2p128> [pristupljeno 2. prosinca 2022].
28. Bambacas, M. & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*. 12(1). pp. 51-72. doi: 10.1108/13632540810854235s [pristupljeno 10. travnja 2021].
29. Barilović, Z. (2017). *Visoko obrazovanje u funkciji razvoja projektnih kompetencija za tržište rada*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
30. Basilaia, G. & Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (Covid-19) pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*. 5(4), em0060. pp. 1-9. <https://doi.org/10.29333/pr/7937> [pristupljeno 2. prosinca 2022].
31. Bateson, G. (1951). Information and codification: a philosophical approach. Ruesch, J. & Bateson, R. (Eds.). *Communication: the social matrix of psychiatry*. pp. 168-211. New York: Norton.
32. Batrnek, T. et al. (2017). Zadovoljstvo studenata stupnjem kvalitete diplomskog studija Sestrinstva Medicinskog fakulteta Osijek. *Sestrinski glasnik*. 22(3). str. 242-249. <https://doi.org/10.11608/sgnj.2017.22.047> [pristupljeno 2. prosinca 2022].
33. Bavčević, T. (2016). Interpersonalna komunikacija u edukaciji – analiza i sistematizacija pravaca istraživanja. *Croatian Journal of Education*. 18(4), str. 1201-1233. <https://doi.org/10.15516/cje.v18i4.1919> [pristupljeno 10. listopada 2022].
34. Bazala, A. i Šimurina, M. (2002). Marketing koncepcija. *Ekonomija/Economics*. [Online]. 4(9). [Marketing koncepcija](#). UDK 339.138. str. 833-844. [pristupljeno 10. travnja 2020].
35. Bedzsula, B. & Tóth, Z. E. (2019). Identification of critical to service quality attributes in higher education with student involvement. *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*. (ur). Jurica Šimurina, J., Načinović Braje, I., Pavić, I. Faculty of Economics & Business University of Zagreb. pp. 317-330. doi: <https://doi.org/10.22598/odyssey/2019.1> [pristupljeno 2. travnja 2020].
36. Belak, B. (2013). *Ideja u labirintu: kako izgleda dobra ideja za reklamu? Postoje li zajedničke karakteristike dobrih ideja? Ideja između tradicije, zahtjeva naručitelja, želja publike i novog medijskog konteksta*. Zagreb: Rebel.

37. Benazić, D. (2011). *Utjecaj kvalitete usluge poslovnog savjetovanja na zadovoljstvo i lojalnost korisnika*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
38. Bijelić, G., i Tomašić, A. (2008). Modeli komuniciranja u javnom i komercijalnom servisu. *MediAnali*. [Online]. 2(3). str. 179-186. <https://hrcak.srce.hr/42369> [pristupljeno 5. studenog 2022].
39. Bilić, D. (2018). *Utjecaj novih komunikacijskih vrijednosti na razvoj turističke destinacije grada Zagreba*. Doktorska disertacija. Maribor: Alma Mater Europaea - Evropski Center - Strateški Komunikacijski Management.
40. Biloš, A. (2012). *Elektronički marketing poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
41. Biloš, A. & Kelić, I. (2012). Marketing aspects of social networks. *Ekonomska istraživanja*. [Online]. (2). pp. 155-174. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=152892](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=152892) [pristupljeno 10. ožujka 2019].
42. Biloš, A., Ružić, I. & Kelić, I. (2014). Online And Offline Media Effectiveness Based On Shopping Center Communication Objectives. *Proceedings of the International Conference "An Enterprise Odyssey: Leadership, Innovation and Development for Responsible Economy"*. Galetić, L., Spremić, M., Šimurina, J. (ur.). Zagreb: Faculty od Economics & Business Zagreb. pp. 1195-1207.
43. Biloš, A., Turkalj, D. & Ružić, I. (2014). The Power of Social Network Apps: Photo-Contest Based Application Study. *International Conference Interdisciplinary Management Research X*. Barković, D., Runzheimer, B. (ur.). Opatija: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia, Postgraduate Studies "Management" & Hochschule Pforzheim University. pp. 871-882. doi:10.13140/2.1.2491.8085 [pristupljeno 3. rujna 2020].
44. Blanchard, K. i Bowles, S. M. (2012). *Oduševljena stranka - odana stranka: revolucionaran pristup radu sa strankama*. Varaždin: Katarina Zrinski.
45. Blažević, Z. (2016). *Utjecaj perifernih motivatora kao marketinških alata na posttransakcijsku lojalnost davatelja krvi*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
46. Bovee, C. L. i Thill, J. V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. Zagreb: Mate.

47. Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*. 65. pp. 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334> [pristupljeno 3. studenog 2022].
48. Brajša, P. (1993). *Menedžerska komunikologija: razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*. Varaždin: Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
49. Brajša, P. (1996). *Umijeće razgovora*. Pula: C.A.S.H.
50. Brdarević, S. i Kulašin, D. (2003). Analiza metoda mjerenja zadovoljstva kupca prema standardu ISO 9000: 2000 sa akcentom na usluge. 3. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2003"*. [Online]. Zenica, B&H, 13. i 14. studenog 2003. *Poveznica*. [pristupljeno 6. studenog 2022].
51. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
52. Buckingham, M. i Coffman, C. (2004). *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? Prvo, odbacite sva pravila*. Zagreb: Masmedia.
53. Buljubašić, I. (2015). *Potencijali nekonvencionalnog marketinga u institucijama kulture Republike Hrvatske*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
54. Calvo, R. A., Markauskaite, L. & Trigwell, K. (2010). Factors affecting students' experiences and satisfaction about teaching quality in engineering. *Australasian Journal of Engineering Education*. 16(2). pp. 139-148. <https://doi.org/10.1080/22054952.2010.11464049> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
55. Candrasari, Y. (2020). Mediated interpersonal communication: A new way of social interaction in the Digital Age. *2nd International Media Conference 2019 (IMC 2019)*. [Online]. Atlantis Press. pp. 537-548. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/imc-19/125938028> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
56. Car, S. (2010). Online komunikacija i socijalni odnosi učenika. *Pedagoški istraživanja*. [Online]. 7(2). str. 281-289. <https://hrcak.srce.hr/118094> [pristupljeno 1. ožujka 2019].
57. CARNET - Adobe Connect, 2020. <https://www.carnet.hr/usluga/carnet-videokonferencije/> [pristupljeno 13. lipnja 2020].
58. CARNET - Metodika i komunikacija e-obrazovanja, 2021. <http://edupoint.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/komunikacija.html> [pristupljeno 13. travnja 2021].
59. CARNET - Nastava na daljinu, 2020. <https://www.carnet.hr/usluga/udaljenoucenje/> [pristupljeno 22. studenog 2020].

60. CARNET - Online sustavi za organizaciju i provođenje nastave na daljinu, 2021. <https://www.carnet.hr/wp-content/uploads/2020/08/Online-sustavi-za-organizaciju-i-provođenje-nastave-na-daljinu1.pdf> [pristupljeno 13. travnja 2021].
61. CARNET - Utjecaj komunikacije na uspješnost e-obrazovanja, 2021. <http://edupoint.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/naslovnica/zastokom/usp.html> [pristupljeno 10. travnja 2021].
62. Cassirer, E. (1978). *Ogled o čovjeku*. Zagreb: Naprijed.
63. Chakrapani, G. (1998). *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*. Chicago, Illinois: American Marketing Association.
64. Chang, H., Wang, Y. & Yang, W. (2009). The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management*. 20(4). pp. 423-443.
65. Christakis, N. A. i Fowler, J. H. (2010). *Povezani: iznenađujuća moć društvenih mreža i kako one utječu na naše živote*. Zagreb: Algoritam.
66. Chow, W. S. & Shi, S. (2014). Investigating Students' Satisfaction and Continuance Intention toward E-learning: An Extension of the Expectation – Confirmation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 141. pp. 1145-1149. ISSN 1877-0428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.193>. [pristupljeno 5. studenog 2022].
67. Chrome web-trgovina – Google Hangouts, 2021. [Google Hangouts](#) [pristupljeno 28. travnja 2021].
68. CNBC - Skype is still around — it's just been upstaged by Microsoft Teams, 2020. Novet, J. 10. listopada 2020. <https://www.cnbc.com/2020/10/10/skype-upstaged-by-microsoft-teams.html> [pristupljeno 19. prosinca 2020].
69. Coronavirus, 2020. <https://www.radiodrnis.hr/coronavirus-zakljucak-stozera-civilne-zastite-opcine-ruzic/> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
70. CROMAR - Hrvatska zajednica udruga za marketing, (2008). *Marketing u društvu znanja*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
71. CROMAR - Hrvatska zajednica udruga za marketing. (2008). *Vrijednost za potrošače u dinamičnom okruženju*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
72. Cvijanović, D. et al. (2021). Istraživanje zadovoljstva studenata nastavom pre i za vreme Covid-19 pandemije. *Marketing*. 52(4). pp. 271-282. <https://doi.org/10.5937/mkng2104271C> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
73. Čater, B. (2008). The importance of social bonds for communication and trust in marketing relationships in professional services. *Management*. 13(1). Split. pp. 1-15.



74. Čatić, I. (2013). Obrazovanje za izazove budućnosti. *Pedagogijska istraživanja*. [Online]. 10(1). str. 7-23. <https://hrcak.srce.hr/126477> [pristupljeno: 5. rujna 2020].
75. Čavrak, V. (2013). Obrazovanje za dobro društvo. Čavrak, V., Gelo, T. (ur.) *Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj - jučer, danas, sutra. Zbornik radova. Znanstvena konferencija Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj - jučer, danas, sutra*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 3-26.
76. Čerepinko, D. (2011). *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
77. Čorkalo, A., Čaćić, M. i Puača, V. (2015). Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru. *Praktični menadžment*. 6(1). str. 111-122.
78. Čulo, K., Skendrović, V. (2010). Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta. *Informatologia*. 43(3). str. 228-235.
79. Ćorić, N. i Musa, I. (2015). Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *HUM: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*. 10(14). Mostar: Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru. UDK: 005.96. str. 148-159.
80. D'Eon, M. F. & Harris, C. (2000). If Students Are Not Customers, What Are They?. *Academic Medicine*. 75(12). pp. 1173-1177. doi: [10.1097/00001888-200012000-00008](https://doi.org/10.1097/00001888-200012000-00008) [pristupljeno 2. prosinca 2022].
81. Darawong, C. & Sandmaung, M. (2019). Service quality enhancing student satisfaction in international programs of higher education institutions: a local student perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*. doi: 10.1080/08841241.2019.1647483 [pristupljeno 13. kolovoza 2019].
82. Dedić, G. (2010). *Utjecaj kulture na percipiranu kvalitetu usluga*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
83. Delač, D., Graovac, P. i Pavlinović, M. (2016). Specifičnosti učenja za poduzetništvo u online okruženju. *Obrazovanje za poduzetništvo: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 6(1). [Online]. str. 45-57. <http://hrcak.srce.hr/file/234691> [pristupljeno 1. srpnja 2019].
84. Deželić, S. (2020). *Utjecaj motiva i percepcije kvalitete na ostvarenje studentskog angažmana u visokoškolskom obrazovanju*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
85. Dorotić, M. (2005). Promjena strateškog fokusa u marketingu: razvoj relationship marketing paradigme. *Tržište*. 17(½). str. 7-24.

86. Douglas, J., Douglas, A. & Barnes, B. (2006). Measuring Student Satisfaction at a UK University. *Quality Assurance in Education*. 14. pp. 251-267. doi: 10.1108/09684880610678568 Measuring Student Satisfaction at a UK University. [pristupljeno 10. svibnja 2019].
87. Douglas, J., McClelland, R. & Davies, J. (2008). The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality Assurance in Education*. 16(1). pp. 19-35. <https://doi.org/10.1108/09684880810848396> [pristupljeno 5. studenog 2022].
88. Dragičević, M. (2012). *Konkurentnost: projekt za Hrvatsku*. Zagreb: Školska knjiga. ISBN 9789530302723.
89. *Državni zavod za statistiku, 2020*. Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij ak. g. 2019./2020. Priopćenje broj 8.1.7. od 4. kolovoza 2020. Zagreb. ISSN 1330-0350. [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-01-07\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-01-07_01_2020.htm) [pristupljeno 5. listopada 2022].
90. Dukić, B., Ružić, I. & Dukić, S. (2013). A model of harmonizing the optimal E-marketing of Croatian tourism product with the development of information and communication technologies. *23rd CROMAR Congress Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights, Congress proceedings*. Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J. (ur.). Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management, CROMAR. pp. 357-372.
91. Dukić, B., Ružić, I. & Dukić, S. (2015). Technology-driven e-marketing model of Croatian tourism product with an emphasis on web 2.0 potentials. *Marketing Insights From a Changing Environment*. Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J., Žabkar, V., Grünhagen, M. (ur.). London: Pearson Education Limited, pp. 24-51.
92. Dumančić, M., Bakić-Tomić, Lj. & Đolo Celizić, K. (2012). Communication model of a life-long student ID card. *International Conference on Communication, Media, Technology and Design - ICCMTD – 2012*. Istanbul – Turkey: ICCMTD, 2012. pp. 85-89.
93. Dvorski, J. (2017). *Odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju*. Doktorski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu - Filozofski fakultet u Zagrebu.
94. Dvorski, S., Vranešević, T. i Dobrinić, D. (2004). Suvremene tendencije u razvitku marketinga - osvrt na direktni marketing. *Ekonomski pregled*. 55(7-8). str. 619-640.

95. Đorđević, B. (2007). Odnosi s potrošačima u digitalnoj ekonomiji. *Ekonomski anali* br. 173. *Saopštenja/Communications*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu. str. 133-157. doi: 10.2298/EKA0773133D [pristupljeno 10. svibnja 2019].
96. Eiglier, P. (1999). *Marketing usluga: strategija i menadžment*. Rijeka: Vitagraf.
97. *Ekonomski leksikon II. izdanje*. (2011). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i nakladnik Masmedija.
98. Employee Engagement: Maximizing Employee Potential, 2020. <https://www.gallup.com/workplace/267512/development-culture-engagement-paper-2019.aspx> [pristupljeno 2. rujna 2020].
99. European Commission - Towards a sustainable Europe by 2030. (30. siječnja 2019). [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_30-01\\_en\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf). [pristupljeno 9. veljače 2020].
100. Europska komisija - Europa 2020. (3. ožujka 2010). <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> [pristupljeno 13. srpnja 2020].
101. Europska komisija - Radna mjesta i gospodarstvo tijekom pandemije koronavirusa 2020. [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_hr](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hr) [pristupljeno 13. kolovoza 2020].
102. Eurostat - statistički ured EU-a. (2018). *O tercijarnom obrazovanju*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary\\_education\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics/hr) [pristupljeno 13. srpnja 2019].
103. Farahmandian, S. (2013). Perceived service quality and student satisfaction in higher education. *Journal of Business and Management*. 12. pp. 65-74. 10.9790/487X-1246574. [pristupljeno 5. listopada 2022].
104. Fazlić, S. i Đonlagić, S. (2016). Primjena faktorske analize u identificiranju dimenzija kvalitete visokoobrazovne usluge. *Poslovna izvrsnost*. [Online]. 10(2). str. 45-72. <https://hrcak.srce.hr/170734> [pristupljeno 5. listopada 2022].
105. Ferenčić, M. (2012). Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu. *Praktični menadžment*. [Online]. 3(5). str. 42-46. <https://hrcak.srce.hr/file/142663> [pristupljeno 10. veljače 2019].

106. Fill, C. i Jamieson, B. (2014). *Marketing Communications*. [Online]. United Kingdom: Edinburgh Business School & Heriot-Watt University. Marketing Communications. [pristupljeno 10. veljače 2019].
107. Firdaus, A. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*. [Online]. 30(6). pp. 569-581. <https://www.hrstud.unizg.hr/download/repository/HedRef.pdf> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
108. Florin Lucian, I., Sergiu, R. & Radu Silviu, C. (2012). Informal interpersonal verbal communication conceptualization and its relationship with customer satisfaction. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu - Economy Series*. 4. pp. 159-161. ISSN 1844 – 7007
109. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište Zagreb.
110. Foxall, G. R., Goldsmith, R. E. i Brown, S. (2007). *Psihologija potrošnje u marketingu*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
111. Funda, D. (2008). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen d.o.o.
112. Gajić, J. (2011). Mjerenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju. *Marketing*. 42(1). str. 71-80. doi:10.5937/markt1101071G [pristupljeno 5. studenog 2022].
113. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 2(2). str. 118-125.
114. Gjurašić, M. (2019). *Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu*. Doktorski rad. Rijeka: Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
115. Glavaš, J. (2012). *Uloga znanja u generiranju konkurentske prednosti*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
116. Glavaš, J., Mandić, B. i Dubravac, N. (2020). Percepcija kreativnih gradova budućnosti. Družić, G. & Gelo, T. (ur.) *Conference Proceedings of the International Conference on the Economics of Decoupling (ICED)*. str. 501-516.
117. Glavaš, J., Stanić, M. i Knežević, N. (2018). Ekonomski aspekt i utjecaj veleučilišta na regionalno tržište visokog obrazovanja. U: Abidović, A. (ur.) *Aktuelni*

*problemi visokog obrazovanja i nauke*. Brčko distrikt: Europski univerzitet Brčko distrikt. str. 235-246.

118. Glavaš, J., Stanić, M. & Mandić, B. (2020). The Influence of Universities of Applied Sciences on the Increase of Adult Participation in Life-Long Learning. *Journal of economic and social development (JESD)*. [Online]. 7(1). pp. 25-32. [http://www.jesd-online.com/dokumenti/upload/separated/EJOURNAL\\_JESD\\_Vol.7\\_N.1\\_2020\\_EJ02\\_3.pdf](http://www.jesd-online.com/dokumenti/upload/separated/EJOURNAL_JESD_Vol.7_N.1_2020_EJ02_3.pdf) [pristupljeno 11. siječnja 2021].
119. Glavaš, J., Stanić, M. & Stanić Šulentić, M. (2017). Employability of university of applied sciences graduates. U: Bacher, U., Barković, D., Dernoscheg, K., Lamza - Maronić, M., Matic, B., Pap, N. & Runzheimer, B. (ur.) *Interdisciplinary Management Research XIII*. pp. 825-841.
120. Glavaš, J., Stanić, L. & Šebo, D. (2015). The impact of the managers' educational level on the development of the knowledge-based organizations: The case of insurance companies in Croatia. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. Časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, XXVIII. str. 129-143. <http://www.efos.unios.hr/ekonomski-vjesnik/wp-content/uploads/sites/105/2013/05/Ekonomski-vjesnik-GOD.-XXVIII-br.-1-2015.pdf> [pristupljeno 14. rujna 2020].
121. Glavaš, J., Uroda, I. & Mandić, B. (2019). Students' Perception of Studying in Digital Environment and Preparedness for Workplaces in Digital Economy - Current State and Perspectives. U: Skala, K. (ur.) *MIPRO 2019 - 42nd International Convention*. pp. 1623-1627.
122. Goldstein, B. (2009). *Najbolji marketinški alati za male poduzetnike*. Zaprešić, Zagreb: Algoritam i Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić
123. Golob, B. (2009.) *Inovacija od ideje do tržišta. Priručnik za stvaranje proizvoda, usluga i novih prihoda*. Rijeka: Dragon.
124. Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: the American picture. *Corporate communications: An International Journal*. 5(2). pp. 69-74.
125. Google pretraživanje Wuhan, corona, 2020. [Google pretraživanje Wuhan, corona](#) [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
126. Google Znalac – Ključne riječi pandemic, students, 2021. [https://scholar.google.hr/scholar?as\\_ylo=2020&q=pandemic+students&hl=hr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.hr/scholar?as_ylo=2020&q=pandemic+students&hl=hr&as_sdt=0,5) [pristupljeno 15. svibnja 2021].

127. Grbac, B. (2006). *Identitet marketinga*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci i Solutio.
128. Grbac, B. (2007). *Znanje o potrošačima: odrednica stvaranja konkurentске prednosti*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
129. Grbac, B. (2010). *Marketinške paradigme: stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
130. Grbac, B. (2012). *Stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
131. Grbac, B. i Lončarić, D. (2010). *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje - osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
132. Grbac, B. i Meler, M. (2008). *Vrijednost za potrošače u dinamičnom okruženju=Customer value in a dynamic environment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, CROMAR - Hrvatska zajednica udruga za marketing.
133. Grbac, B. i Meler, M. (2010). *Metrika marketinga*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. ISBN 978-953-6148-91-2.
134. Green, A. (2003). *Kreativnost u odnosima s javnošću*. Zagreb: HUOJ - Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
135. Gregurec, I. & Vranešević, T. (2010). Social networking as an advertising medium on the Internet. *International Journal of Management Cases*. Vignali, G. (ur.). UK: Darwen, Lancashire. *International Journal of Management Cases*. pp. 132-139.
136. Gregurec, I. & Vranešević, T. (2014). Communicating with customers through web sites - example of leading companies in Croatia. *3rd International M-Sphere Conference For Multidisciplinarity in Business and Science (3rd M-Sphere Conference)*. Book of Abstracts. Zadar, Croatia, 2nd – 4th October 2014. ISBN 978-953-7930-04-2. p. 62.
137. Gregurec, I. & Vranešević, T. (2014a). Communicating with customers through websites - example of leading companies in Croatia. *2014 M-Sphere, Book of Papers*. [Online]. Zagreb: Accent. pp. 382-385. [https://issuu.com/tvraneš/docs/2014\\_m-sphere\\_book\\_of\\_papers](https://issuu.com/tvraneš/docs/2014_m-sphere_book_of_papers) [pristupljeno 29. ožujka 2021].
138. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing - Managing Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
139. Grubor, A. (2011). Customer expectations, satisfaction and loyalty in services marketing. Očekivanja, satisfakcija i lojalnost potrošača u marketingu usluga. *Anali*

- Ekonomskog fakulteta u Subotici*. [Online]. 47(26/2011). pp. 23-32. <http://www.ef.uns.ac.rs/anali/arhiva/anali-br-26-2011.pdf-page=29> [pristupljeno 13. srpnja 2019].
140. Gutić, D. i Trninić, S. (2013). *Stavovi potrošača*. Osijek: Grafika.
141. Hall, J. A. i Knapp, M. L. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Slap. ISBN: 978-953-191-390-4.
142. Havelka, M. (ur.) (1998). *Zdravstvena psihologija*. Jastrebarsko: Slap.
143. Hill, Y., Lomas, L. & MacGregor, J. (2003). Students' perceptions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*. 11(1). pp. 15-20. <http://dx.doi.org/10.1108/09684880310462047> [pristupljeno 2. prosinca 2022].
144. Ho, H. & Hung, C. (2008). Marketing mix formulation for higher education. *International Journal of Educational Management*. 22(4). pp. 328-340. <https://doi.org/10.1108/09513540810875662> [pristupljeno 2. veljače 2019].
145. Horvat, J. i Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Zagreb: Ljevak.
146. Host et. al. (2018). *Uvođenje novih tehnologija u nastavni proces - Kako uvesti online studijske programe u nastavni kurikulum u visokom obrazovanju*. Listopad 2018. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. ISBN: 978-953-7813-39-0. [https://www.efri.uniri.hr/upload/knjiznica/E\\_izdanja/Uvodenje\\_novih\\_tehnologija\\_u\\_nastavni\\_proces\\_\(e-izdanje\).pdf](https://www.efri.uniri.hr/upload/knjiznica/E_izdanja/Uvodenje_novih_tehnologija_u_nastavni_proces_(e-izdanje).pdf) [pristupljeno 4. veljače 2021].
147. Hrvatska enciklopedija. (2016). Mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Ravlič, S. (gl.ur.). <http://www.enciklopedija.hr> [pristupljeno 12. travnja 2019].
148. Hrvatska enciklopedija - Informacijska i komunikacijska tehnologija, 2020. Mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27406> [pristupljeno 21. 6. 2020].
149. Hrvatska enciklopedija - Pojam marketing, 2020. Mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=38988> [pristupljeno 2. kolovoza 2020].
150. Hutinski, Ž., i Aurer, B. (2009). Informacijska i komunikacijska tehnologija u obrazovanju: stanje i perspektive. *Informatologia*. [Online]. 42(4). str. 265-272. <https://hrcak.srce.hr/42347> [pristupljeno 8. studenog 2022].
151. HZJZ, 2020. <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/pitanja-i-odgovori-o-bolesti-uzrokovanoj-novim-koronavirusom/> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].

152. Infoeduka - BAK, 2021. <https://infoeduka.bak.hr/main.php> [pristupljeno 5. svibnja 2021].
153. Informacijski Sustav Visokih Učilišta – ISVU, 2021. <https://www.isvu.hr/sustav/> [pristupljeno 5. svibnja 2021].
154. Ivančić, I. (2015). *Upravljanje kvalitetom u funkciji povezivanja strukovnog obrazovanja s potrebama europskog tržišta rada*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
155. Ivanković, J. (2008). Marketing odnosa i isporuka vrijednosti kupcima. *Ekonomski pregled*. [Online]. 59(9-10). str. 523-548. <http://hrcak.srce.hr/file/44999> [pristupljeno 12. kolovoza 2019].
156. Jain et al. (2022). A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*. pp. 1-19. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2034201> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
157. Jelečanin, B. (2017). Istraživanje razine digitalnih kompetencija osoba unutar katoličkih krugova (župa, molitvenih i redovničkih zajednica te udruga kršćanskih vrijednosti). *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*. [Online]. 7(2). str. 9-28. <https://hrcak.srce.hr/191695> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
158. Jelčić, S. (2014). *Utjecaj percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje*. Doktorska disertacija. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu.
159. Jugo, D. (2015). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*. Doktorska disertacija. Osijek: Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti u Osijeku.
160. Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić Zaprešić.
161. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. 25(2). UDK 658.01:316.77. str. 387-400. <https://hrcak.srce.hr/94882> [pristupljeno 6. srpnja 2019].
162. Kada strah nadjača intuiciju, 2021. <https://dijanajuric.com/osobni-razvoj/kada-strah-nadjaca-intuiciju/> The coaching academy - Blog. Dijana Jurić. 9. siječnja 2018. [pristupljeno 16. siječnja 2021].
163. Kapoor, R., Paul, J. & Halder, B. (2011). *Service marketing: Concept and practices*. New Delhi: Tata McGraw Hill.



164. Karić, M. (2008). Mjerenje potrošačkog zadovoljstva u funkciji upravljanja maloprodajom. *Osmi međunarodni znanstveni skup „Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu“*. Zbornik radova. Osijek, Hrvatska, 12.10.2008. str. 279-296. ISBN 978-953-253-052-0.
165. Kashani, K. et al. (2005). *Beyond traditional marketing: innovations in marketing practice*. England: John Wiley & Sons. ISBN-13 978-0-470-01146-1.
166. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.
167. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio.
168. Kesić, T. i Previšić, J. (1998). Motivi upisa i zadovoljstvo nastavnim programom studenata ekonomskih i elektrotehničkih fakulteta u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*. [Online]. 7(4-5)(36-37). str. 731 – 746. <http://hrcak.srce.hr/file/32182> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
169. Khan, A. et al. (2017). Communication Skills of a Te-acher and Its Role in the Development of the Students' Academic Success. *Journal of Education and Practice*. [Online]. 8(1). pp. 18–21. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1131770.pdf> [pristupljeno 10. svibnja 2021].
170. Klafki, W. et al. (1994). *Didaktičke teorije*. Zagreb: Educa.
171. Klaić, B. (1983). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod MH.
172. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.
173. Koljanin, A. (2017). *Mediji u oglašavanju na primjeru Erste & Steiermarkische Bank dd*. Doktorska disertacija. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli - Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”. Poveznica. [pristupljeno 7. srpnja 2019].
174. Kopal, R. (2016). *Analiza (socijalnih) mreža: praktična primjena*. Zagreb: Algebra, IN2data.
175. Korištenje sustava Infoeduka - Upute za studente, 2020. 5. siječnja 2019. Visoko učilište Algebra. Infoeduka - sustav digitalne referade [pristupljeno 2. kolovoza 2020].
176. Kos, D. (2016). *Uloga psihologije u prodaji*. Doktorska disertacija. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli - Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”.
177. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
178. Kotler, P. (2006). *Deset smrtnih marketinških grijeha: znakovi i rješenja*. Zagreb: Binoza press. ISBN 953-6920-16-6.
179. Kotler, P. et al. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.
180. Kotler, P. i Caslione, J. A. (2009). *Kaotika. Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Mate. ISBN: 978-953-246-082-7.

181. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. 12. izdanje. Zagreb: Mate i Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
182. Kotler, P. i Lee, N. (2009). *DOP - Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P Consult.
183. Kotler, P., Keller, K. L. i Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
184. Kovač, T. (2014). Social networks as a source of entrepreneurial ideas. *Učenje za poduzetništvo*. [Online]. 4(2). pp. 35-41. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=194560](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=194560) [pristupljeno 14. rujna 2019].
185. Kraljević, R., Filipović, Z. i Zuber, M. (2017). Zadovoljstvo kupaca programima vjernosti u maloprodaji. *Acta Economica Et Turistica*. [Online]. 3(2). str. 147-159. <https://hrcak.srce.hr/189488> [pristupljeno 23. listopada 2022].
186. Kraljević, R., Gujić, M. i Kraljević, I. (2012). Nove dimenzije komunikacije: prednosti i prepreke uporabe interneta kod studenata. *Logopedija*. [Online]. 3(1). str. 19-25. <https://hrcak.srce.hr/123816> [pristupljeno 29. listopada 2022].
187. Krce Miočić, B. et al. (2016). *Upravljanje odgojno-obrazovanim ustanovama: menadžment i marketing u školama*. Zadar: Sveučilište Zadar.
188. Krištof, T. et al. (2013). *Uvod u marketing i medijske komunikacije*. Zagreb: Algebra učilište.
189. Krstić, A. (2015). *Analiza utjecaja naglašenosti pozicioniranja marke u sadržaj i stava prema sadržaju na stav potrošača prema komuniciranoj marki*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
190. Kuka, E. (2012). Koncept neformalnog obrazovanja. *Život i škola*. [Online]. 27(58). str. 197-203. [Koncept neformalnog obrazovanja](#). [pristupljeno 1. srpnja 2019].
191. Kulaš, A. (2015). *Migracija građana Republike Hrvatske na europsko tržište rada*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
192. Kunczik, M. i Astrid Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. 2. izdanje. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
193. *Kvaliteta u visokom obrazovanju*. (2007). [Online]. (gl. ur.) Lučin, P. Zagreb: Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske. ISBN 978-953-95534-2-3. [Kvaliteta u visokom obrazovanju](#). [pristupljeno 6. studenog 2022].

194. Lacković, I. (2013). *Marketinški aspekti suvremenog komuniciranja*. Poslijediplomski specijalistički završni rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
195. Lacković, I. & Ferenček, E. (2018). The role of digital marketing and marketing agencies in modern business. *IMR 2018 - Interdisciplinary Management Research XIV conference*. Opatija. pp. 1276-1289. ISSN 1847-0408.
196. Lacković, I. & Popović, M. (2018). The marketing aspects of modern communication in higher education - creating value for students. *Društvena i tehnička istraživanja*. 4(2). pp. 65-81., ISSN: 2303-8462.
197. Lacković, I., Zvonarek, D. i Globočnik Žunac, A. (2011). Slušanje kao preduvjet uspješne komunikacije. *Zagreb: 4. međunarodna konferencija naprednih i sustavnih istraživanja ECNSI – 2010 u organizaciji Učiteljskog fakulteta u Zagrebu i Europskog centra za napredna i sustavna istraživanja (ECNSI)*. Izvorno: The art of listening as a successful communication. *ECNSI-2010 - The 4th International Conference on System Research, Zagreb, Title of Second Part of the Pre-Conference Proceedings of the Special Focus Symposium on 10th ICESKS: Information, Communication, and Economic Sciences in the Knowledge Society*. str. 119-127. ISBN 978-953-7210-31-1.
198. Laksana, N. Y. & Fadhillah, A. (2021). Computer-mediated communication and interpersonal communication in social media Twitter among adolescents. *Journal of Social Studies (JSS)*. 17(1). pp. 65-78, doi:10.21831/jss.v17i1.39015. [pristupljeno 20. studenog 2022].
199. Lamza-Maronić et al. (2013). Doprinos upravljanja karijerom i razvojem u sustavu visokog obrazovanja: Studija slučaja Ekonomski fakultet u Osijeku. U: Klepić, Z., Čizmić, E. & Alfirević, N. (ur.) *Zbornik radova - Journal of Economy and Business - Posebno izdanje*. str. 217-241.
200. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku i Studio HS Internet.
201. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. & Horvatin, T. (2012). Promoting Knowledge Society through Quality Assurance Model. Biljanović, P. (ur.) *35th international convention MIPRO 2012*. [Online]. <https://www.bib.irb.hr/586046> pp. 1184-1188. [pristupljeno 20. lipnja 2020].
202. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. & Uroda, I. (2014). The Role of Management in Career Development. U: Biljanović, P. (ur.) *37th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO*

- 2014). pp. 787-791. doi:10.1109/MIPRO.2014.6859651. [pristupljeno 4. studenog 2020].
203. Lazarić, M. (2018). *Marketing odnosa u funkciji uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu*. Doktorska disertacija. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
204. Lazibat, T., Sutić, I. i Baković, T. (2013). Mjerenje kvalitete visokoobrazovne usluge iz perspektive studenata. *14. Međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“*. [Online]. Rovinj, Hrvatska, 21.-22. ožujka 2013. str. 373-391. [http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/mjerenje\\_kvalitete\\_visokoobrazovne](http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/mjerenje_kvalitete_visokoobrazovne) [pristupljeno 6. prosinca 2022].
205. Leko Šimić, M., Oberman Peterka, S. & Erceg, A. (2019). Increasing competitiveness in higher business education – The case of INTENSE project. *49th International Scientific Conference on Economic and Social Development „Building Resilient Society“*. Zagreb, 13-14 December 2019. pp. 18-25.
206. Leko Šimić, M., Štimac, H. & Barilović, Z. (2019). Education Service Quality – Private Vs. Public Business Education In Croatia. Hammes, K., Machrafi, M. & Samodol, A. (ur.) *Book of Proceedings of the 38th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Rabat: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, University North and Faculty of Management University of Warsaw. pp. 75-84.
207. *Leksikon marketinga*. (2011). (ur.) Previšić, J. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
208. Li, C. i Bernoff, J. (2010). *Veliki val: kako pobijediti u svijetu novih društvenih tehnologija*. Zagreb: Mate.
209. Luketa, E. (2021). Teorijski aspekti korporativne komunikacije i njezinih sastavnica. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. 15(1-2). pp. 107-115. doi: 10.51650/ezrvs.15.1-2.7 [pristupljeno 7. listopada 2022].
210. Mailizar, M. et al. (2020). Secondary School Mathematics Teachers' Views on E-learning Implementation Barriers during the COVID-19 Pandemic: The Case of Indonesia. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 16(7), em1860. <https://doi.org/10.29333/ejmste/8240> [pristupljeno 7. veljače 2021].
211. Mainardes, E.W., Alves, H. & Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*. 1(1). pp 76-88.

ISSN 1923-3965. E-ISSN 1923-3973. doi:10.5430/jms.v1n1p76 [pristupljeno 4. travnja 2020].

212. Majstorović, M. (2017). *Pozicija strukovnog obrazovanja na tržištu rada Europske unije*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
213. Mandić, M. (2007). Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke. *Market-Tržište*. [Online]. 19(1). str. 85-98. <https://hrcak.srce.hr/21380> [pristupljeno 7. veljače 2021].
214. Mandić, M. i Pavlović, A. (2012). Istraživanja očekivanja i zadovoljstva studenata diplomskog studija smjera marketing. *Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj - jučer, danas, sutra*. [Online]. U: Čavrak, V. & Gelo, T. (ur.). str. 47-49. <https://www.bib.irb.hr/670112?rad=670112> [pristupljeno 7. veljače 2021].
215. Mandić, M., Crnković, K. & Vranešević, T. (2013). The application of online focus groups in market research. *Proceedings of the 1st Dubrovnik International Economic Meeting DIEM 2013 Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems*. Vrdoljak Raguž, I., Lončar, I. (ur.). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku. pp. 669-679.
216. Mang'unyi, E. E., & Govender, K. K. (2017). Using the Higher Education Performance Framework to Assess Service Quality and Satisfaction among Private University Students. *International Review of Management and Marketing*. [Online]. 7. pp. 299-309. Using the Higher Education Performance Framework to Assess Service Quality and Satisfaction among Private University Students. [pristupljeno 6. studenog 2022].
217. Marić, G. (2006). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga.
218. Marinković, R. (2011). Kvaliteta razvoja visokog obrazovanja. *Pedagoški istraživanja*. [Online]. 8(2). str. 341-349. <https://hrcak.srce.hr/116670> [pristupljeno 13. studenog 2022].
219. Marjanović, B. (2017). *Ponašanje potrošača u visokom obrazovanju – izbor obrazovne institucije na globaliziranom tržištu*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
220. Marjanović, B. i Učeta, M. (2021). Marketinška komunikacija na tržištu visokoga obrazovanja u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. [Online]. 12(1). str. 83-97. <https://hrcak.srce.hr/262661> [pristupljeno 12. prosinca 2022].

221. *Marketing odnosa, zadovoljstvo i lojalnost kupaca.* [Online]. <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> [pristupljeno 10. veljače 2019].
222. Markić, B., Bijakšić, S. i Bevanda, A. (2018). Komunikacija na društvenim mrežama i razvoj imidža o brendu turističke destinacije. *HUM: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru.* [Online]. 13(19). Mostar: Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru. UDK: 004.7:338.48. str. 233-248. <https://hrcak.srce.hr/file/310642> [pristupljeno 10. veljače 2019].
223. Martić Kuran, L. i Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje.* Knin: Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu. ISBN: 978-953-7504-13-7.
224. Martić, B. (2017). *Menadžerski izazovi u funkciji motivacije zaposlenika i poslovne uspješnosti organizacije.* Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
225. Marušić, M. i Vranešević, T. (1997). *Istraživanje tržišta.* Zagreb: Adeco.
226. Masnica, S. (2019). Brendiranje kao preduvjet stvaranja pozitivnog korporativnog imidža u javnosti. *Društvena i tehnička istraživanja.* (1). str. 5-18.
227. Matin, H. Z. et al. (2010). Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences.* [Online]. 13(3). pp. 387-398. Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment - Case Study [pristupljeno 7. travnja 2021].
228. McDonald, M. H. B., de Chernatony, L. & Herris, F. (2001). Corporate Marketing and Service Brands: Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model. *European Journal of Marketing.* 35(3-4). pp. 345-346.
229. Medcalf, G. (1967). *Marketing and the brand manager.* Oxford: Pergamon Press.
230. Meler, M. (1993). Implementacija marketinga društvenih djelatnosti. *Ekonomski vjesnik.* 6(2). ISSN 0353-359X. str. 203-208.
231. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
232. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
233. Meler, M. (2006). *Marketing u kulturi.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
234. Meler, M. i Dukić, B. (2007). *Upravljanje odnosima: od potrošača do klijenta (CRM).* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

235. Meler, M., Ružić, D. i Stjepanović, S. (1996). *Istraživanje razine studentskog standarda na Sveučilištu u Osijeku*. Studija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Zavod za ekonomska istraživanja.
236. Merdian, H. & Warrior, J. K. (2015). Effective communication between students and lecturers: improving student-led communication in educational settings. *Psychology Teaching Review*. [Online]. 21(1). pp. 25-38. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1146464.pdf> [pristupljeno 2. veljače 2021].
237. Merlin - Virtualno okruženje za e-učenje u visokom obrazovanju, 2020. <https://moodle.srce.hr/2019-2020/> [pristupljeno 12. ožujka 2020].
238. Mihanović, Z. (2010). *Utjecaj marketinške orijentacije na performanse institucija cjeloživotnog obrazovanja*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
239. Mijač, T. (2022). *Determinante uspjeha digitalnih usluga u visokom obrazovanju*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
240. Mikac, R. (2020). Covid-19 Pandemic and Crisis Management in the Republic of Croatia. *Anali hrvatskog politološkog društva*. [Online]. 17. pp. 31-56. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=921565> [pristupljeno 20. siječnja 2021].
241. Mikulić, J. (2009). *Mjerenje kvalitete usluge zračnog prijevoza primjenom indeksa zadovoljstva korisnika*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski Fakultet u Zagrebu.
242. Milas Bosanac, N. (2017). *Učinci Bolonjskog procesa na visoko obrazovanje Republike Hrvatske*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
243. Milas, G. (2017). *Psihologija marketinga*. [Online]. Zagreb: Target. [https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija\\_KB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija_KB.pdf) [pristupljeno 20. travnja 2019].
244. Miloloža, I. (2019). *Komunikacijsko-informacijska obilježja šutnje u digitalno posredovanoj komunikaciji*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.
245. Miloloža, I., Glavaš, J. i Šebo, D. (2019). *Upravljanje znanjem u zdravstvu*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek.
246. Ministarstvo zdravstva RH, 2020. <https://zdravlje.gov.hr/koronavirus-i-mjere-prevenције/4952> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].

247. Ministarstvo zdravstva RH. Dobri rezultati Hrvatske u borbi s koronavirusom, 2020. Zagreb, 4. lipnja 2020. <https://zdravlje.gov.hr/vijesti/dobri-rezultati-hrvatske-u-borbi-s-koronavirusom/5188> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
248. Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH (MZO), 2020. <https://mzo.gov.hr> [pristupljeno 2. kolovoza 2020].
249. Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH. (2019). *Smjernice za razvoj standarda kvalifikacija*. Zagreb: Ministarstvo znanosti i obrazovanja, RH. ISBN: 978-953-8103-34-6.
250. Miškulin, I. (2016). *Značaj upravljanja promjenama u visokom obrazovanju u razvoju komparativnih prednosti sveučilišta*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
251. Mitić, S. (2016). *Uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse preduzeća u Srbiji*. Doktorska disertacija. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu - Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin.
252. Mlinarević, V., Živić, T. i Vranješ, A. (2016). Odgojne vrijednosti u odabranim govorima Josipa Jurja Strossmayera, promicatelja prosvjete i kulture. *Mostariensia: časopis za humanističke znanosti*. 20(1-2). str. 117-131.
253. MZO - Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu - Model nastave na daljinu, 2020. 10. lipnja 2020. [Model nastave na daljinu](#) [pristupljeno 20. rujna 2020].
254. MZO - Odgoj i obrazovanje, 2020. <https://mzo.gov.hr/odgoj-i-obrazovanje/109> [pristupljeno 20. kolovoza 2020].
255. MZO - Upisnik studijskih programa, 2022. [Upisnik studijskih programa](#). [pristupljeno 16. studenog 2022].
256. Nadrljanski, M. (2010). *Komunikologija i menadžment: istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera*. Split: Redak.
257. Narang, R. (2012). How do management students perceive the quality of education in public institutions?. *Quality Assurance in Education*. 20(4). pp. 357-371. <https://doi.org/10.1108/09684881211263993> [pristupljeno 16. studenog 2022].
258. Navarro, J. (2010). *Što nam tijelo govori?* Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
259. Neogradi, S. (2019). *Integracija digitalnih komunikacija i kanala prodaje u funkciji unapređenja tržišne pozicije banke*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Union Beograd - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.
260. Nikić-Katić, A. (2016). *Upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju*. Doktorska disertacija: Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.



261. Nilson, T. H. (1992). *Value-Added Marketing - Marketing Management for Superior Results*. Maidenhead: McGraw-Hill Book Company.
262. Novak, J. (2020). Pouzdanost mjerenja u psihologiji: Razvoj metode, zaluđenost Cronbachovim alfa koeficijentom i preporuke za ispravnu procjenu pouzdanosti. *Psihologijske teme*. 29(2). str. 427-457. UDK: 159.9.072. <https://doi.org/10.31820/pt.29.2.11> [pristupljeno 20. ožujka 2021].
263. Novalia Agung, W. A. (2018). The Impact of Interpersonal Communication toward Customer Satisfaction: The Case of Customer Service of Sari Asih Hospital. *Malaysia Technical Universities Conference on Engineering and Technology (MUCET 2017)*. MATEC Web of Conferences. 150(2). 05087. pp. 1-9. doi: 10.1051/mateconf/201815005087 [pristupljeno 2. prosinca 2022].
264. Novi List, 2020. <https://www.novilist.hr/vijesti/hrvatska/capak-mladima-zabavljajte-se-ali-neka-to-bude-novo-normalno-zabava/> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
265. Orlović, M., Krajnović, A., i Bosna, J. (2014). Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga. *Praktični menadžment*. 5(2). str. 115-123.
266. Osredečki, E. (2003). *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton: uvod u korporativni protokol*. Samobor: Naklada Edo.
267. Ostojić, M. (2020). *Brendiranje privatnih visokoškolskih institucija prema činiteljima Aakerovog modela*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
268. Ozretić Došen, Đ. (2002). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad.
269. Ozretić Došen, Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga*. 2. izd. Zagreb: Mikrorad.
270. Ozretić Došen, Đ. i Jurković Majjić, O. (2014). *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga.
271. Palmer, A. (2011). *Principles of Services Marketing*. 6th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
272. Pandža, Z. (2015). *Cjeloživotno učenje kao nužna pretpostavka razvoja ljudskih potencijala*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
273. Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u E-poslovanju*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo.

274. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *Journal of Marketing*. 49. pp. 41-50. doi: 10.2307/1251430 [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
275. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64(1). pp. 12-40.
276. Pastuović, N. (1999). *Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja*. Zagreb: Znamen.
277. Pastuović, N. (2008). Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. *Odgojne znanosti*. 10(2). str. 253-267.
278. Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
279. Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga. ISBN 978-953-0-30277-8.
280. Pavičić, J., Vranešević, T. & Lovrinović, I. (2004). Strategic Partnerships in Higher Education - In Search for Excellence: The Case of the University of Zagreb, Graduate School of Economics & Business. *International Journal of Management Cases*. 7(2). pp. 30-42.
281. Perinić, J. (2008). *Paradigma poslovne komunikacije: teorijski aspekti, stanja i perspektive*. Zagreb: Sveučilišna knjižara.
282. Plenković, M. et al. (2013). Utjecaj multikauzalne pojavnosti novih medija i društvenih mreža na empirijsku evaluaciju medijske komunikacije. *Media, culture and public relations*. 4(2). str. 127-150. ISSN 1333-6371
283. PLIVAZdravlje - Strah od pandemije bolesti COVID-19 i mentalno zdravlje, 2021. <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/33750/Strah-od-pandemije-bolesti-COVID-19-i-mentalno-zdravlje.html> [pristupljeno 10. lipnja 2020].
284. Popović, M. i Lacković, I. (2017). Potrošačke navike generacije Y u segmentu robe široke potrošnje u Hrvatskoj. *International Scientific Conference Globalisation Challenges And The Social-Economic Environment Of The EU*. Faculty of Business and Management Sciences and the Faculty of Business, Management and Informatics in Novo Mesto, Slovenia. Novo Mesto, Slovenija. 11.05.2017. str. 425-434. ISBN: 978-961-6770-37-8. UDK 366.1+658.8(497.5).

285. Požega, Ž., Crnković, B. i Gashi, Lj. M. (2013). Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu. *Ekonomski vjesnik*. 0353-359X 26(2). str. 391-400.
286. Praprotnik, T. (2007). Karakteristike formiranja socijalnih interakcija u kompjutorski posredovanoj komunikaciji. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*. [Online]. 16(1-2(87-88)). str. 251-268. Poveznica. [pristupljeno 6. prosinca 2022].
287. *Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju*. (2018). MZO. [Online]. Zagreb: <http://educa-t.hr/wp-content/uploads/2018/05/prirucnik-za-unapredenje-kompetencija-nastavnika-u-visokom-obrazovanju-hr.pdf> ISBN: 978-953-8103-21-6. [pristupljeno 4. veljače 2021].
288. Pureta, I. (2019). *Utjecaj kvalitete vođenja i upravljanja na konkurentnost malih i srednjih poduzeća*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
289. Puška, A., Berbić, S., i Maksimović, A. (2016). Utjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA. *Oeconomica Jadertina*. [Online]. 6(2). str. 3-20. <https://hrcak.srce.hr/179112> [pristupljeno 6. prosinca 2022].
290. Radočaj-Jerković, A., i Škojo, T. (2021). Analiza primjene nastavnih strategija u visokoškolskoj nastavi umjetničkog područja. *Metodički ogledi*. 28(1). str. 243-269. <https://doi.org/10.21464/mo.28.1.13> [pristupljeno 4. studenog 2022].
291. Rajh, E. (2001). Koncept tržišne vrijednosti marke. *Ekonomska misao i praksa*. [Online]. 10(2). str. 267-279. <https://hrcak.srce.hr/222671> [pristupljeno 5. svibnja 2020].
292. Rajh, E. (2005). Utjecaj elemenata marketinškog miksa na tržišnu vrijednost marke. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. [Online]. 15(102). str. 30-59. <https://hrcak.srce.hr/18519> [pristupljeno 13. lipnja 2020].
293. Rajh, E. (2009). Razvoj mjernih ljestvica za mjerenje specifičnih elemenata marketinškog miksa usluga. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. 22(2). str. 340-350. UDK 339.138:658.8 <https://hrcak.srce.hr/47933> [pristupljeno 5. svibnja 2020].
294. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
295. Reić Ercegović, I. i Jukić, T. (2008). Zadovoljstvo studijem i motivi upisa na studij. *Napredak*. [Online]. 149(3). str. 283 – 295. <http://hrcak.srce.hr/file/123113> [pristupljeno 23. listopada 2022].

296. Renart, G. L. i Cabré, C., (2008). Pravci trajnoga poboljšavanja CRM strategije. *Tržište*. [Online]. 20(1). str. 61-77. <http://hrcak.srce.hr/file/80951> [pristupljeno 12. prosinca 2019].
297. Renić, M. i Mandić, M. (2018). Pretestiranje anketnog upitnika za potrebe testiranja modela percepcije pravednosti i lojalnosti klijenata poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosima s klijentima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 16(1). str. 1-19. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2018.1.1> [pristupljeno 12. prosinca 2019].
298. Renko, N. i Brečić, R. (2016). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
299. Renko, N., Pavičić, J. i Tkalac, A. (2000). Marketinška orijentacija i transformacija neprofitnog sektora u Hrvatskoj. Krbec, D. (ur.) *Ekonomska globalizacija i razvoj u malim zemljama Europe*. [Online]. Pula: Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković. str. 37-38. <https://www.bib.irb.hr/56484> [pristupljeno 18. veljače 2019].
300. Rik, P. & Sudepta, P. (2019). Achieving Student Satisfaction and Student Loyalty in Higher Education: A Focus on Service Value Dimensions. *Services Marketing Quarterly*. 40(3). pp. 245-268. doi: 10.1080/15332969.2019.1630177 [pristupljeno 18. veljače 2019].
301. Robbins, S. P. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
302. Rocco, S. i Zaninović, V. (2016). Komunikacijska strategija brenda na digitalnoj platformi: studija slučaja. *Život u digitalnom dobu – društveni aspekti - Druga međunarodna znanstveno-stručna konferencija iz marketinga i komunikacija Fedor Rocco*. [Online]. Zbornik radova. [Fedor Rocco konferencija - članak Rocco, Zaninović](#) [pristupljeno 12. veljače 2019].
303. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmmedia.
304. Rozga, A. (2006). *Statistika za ekonomiste*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
305. Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2009). *e-Marketing*. 2. izmijenjeno i prošireno izdanje. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
306. Ružić, D., Tomčić, Z. i Turkalj, Ž. (2002). *Razmjenski odnosi u marketingu - Organizacija i provedba*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
307. Ružić, I., Biloš, A. & Kelić, I. (2011). Social Media Marketing The new trends in marketing. *Economic Theory and Practice: Meeting the New Challenges*,

- International Conference Mostar*. Markić, B. (ur.). Bosna i Hercegovina, Mostar: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru. pp. 407-420. ISSN 2233 – 0267.
308. Ružić, I., Biloš, A. i Kelić, I. (2014). Komuniciranje brenda u online okruženju. *Zbornik radova s Znanstveno – stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem Menadžment*. Zprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zprešić. str. 512-521. ISBN 978-953- 7670-99-3.
309. Saftich, D. (2009). Govorničko umijeće i odnos s pjesničkim umijećem u antičkoj Grčkoj na primjeru Aristotelovih djela. *Metodički obzori*. [Online]. 4(1-2). str. 143-157. <https://hrcak.srce.hr/file/70767> [pristupljeno 12. prosinca 2020].
310. Sataić, I. (2019). *Upravljanje promjenama s ciljem stvaranja konkurentске prednosti u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
311. Schultz, D. E. & Schultz, H. F. (2004). *IMC: The Next Generation*. [Online]. New York: McGraw-Hill. <https://vdocuments.mx/reader/full/04-imc-the-next-generation-don-schultz-heidi-schultz> [pristupljeno 23. ožujka 2021].
312. Schulz von Thun, F. (2002). *Kako međusobno razgovaramo 2: Stilovi, vrijednosti i razvitak ličnosti; Diferencijalna psihologija komunikacije*. Zagreb: Erudita.
313. Sedlan König, Lj. (2012). *Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
314. Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Press Urbana: University of Illinois.
315. Shkurupskaya, I. O. & Litovchenko, I. L. (2016). The development of marketing communications under the influence of the industry 4.0. *International Scientific Journal „Industry 4.0”*. [Online]. WEB ISSN 2534-997X. PRINT ISSN 2543-8582. 1(2). pp. 103-106. <https://stumejournals.com/journals/i4/2016/2/103.full.pdf> [pristupljeno 13. svibnja 2021].
316. Sinčić Ćorić, D. i Vorkapić, I. (2008). Istraživanje povezanosti zadovoljstva asortimanom, lojalnosti i reputacije na poslovnom tržištu. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. [Online]. 6(1). str. 339-351. <https://hrcak.srce.hr/30963> [pristupljeno 12. prosinca 2022].
317. Sinčić, D. (2008). Istraživanje povezanosti zadovoljstva asortimanom, lojalnosti i reputacije na poslovnom tržištu. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. [Online].

6. str. 339-351. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=49028](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=49028) [pristupljeno 12. prosinca 2018].
318. Skelac, I. (2015). Stewart Tubbs: Komunikacija – principi i konteksti, *Sociologija i prostor*. 53(2(202)). str. 186-190. <https://doi.org/10.5673/sip.53.2.6> [pristupljeno 12. prosinca 2022].
319. Skledar Ćorluka, A. (2020). *Razvoj socijalnih kompetencija kroz studij ekonomije kao ključnih čimbenika dugoročne zapošljivosti*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
320. Skledar, N. (2002.). *Osnove znanosti o kulturi*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
321. Skoko, B., Benković, V. (2009). Znanstvena metoda fokus grupa - mogućnosti i načini primjene. *Politička misao: Croatian Political Science Review*. 46 (3). pp 217-236.
322. Skype za tvrtke, 2020. <https://www.microsoft.com/hr-HR/download/details.aspx?id=49440> [pristupljeno 10. travnja 2020].
323. Soče Kraljević, S. (2007). Istraživanje utjecaja masovnih medija na potrošače. *Informatologia*. [Online]. 40(4). Zagreb. str. 301-307. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33878](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33878) [pristupljeno 10. travnja 2019].
324. Sojkin, B., Bartkowiak, P. & Skuza, A. (2012). Determinants of higher education choices and student satisfaction: the case of Poland. *High Educ*. 63. pp. 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9459-2> [pristupljeno 12. prosinca 2022].
325. Sokol, I. (2016). *Suvremeni marketing i strategije 21. stoljeća*. Doktorska disertacija. Čakovec: Polytechnic of Međimurje in Čakovec, Management of tourism and sport.
326. Spajić, M., Kajinić, K. & Lacković, I. (2019). The marketing aspects and importance of employer branding. *IMR 2019 - Interdisciplinary Management Research XV conference*. Opatija. pp. 745-758. ISSN 1847-0408.
327. SRCE - Sustav za e-učenje Merlin, 2021. <https://www.srce.unizg.hr/usluge/sustavi-za-ucenje-na-daljину/merlin> [pristupljeno 13. ožujka 2021].
328. Srića, V. (2004). *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb: Znanje, Delfin.
329. Srića, V. (2014). *Kreativnost u poslovanju*. Zagreb: Školska knjiga.

330. Stanić, M. (2016). *Konkurentnost veleučilišta na regionalnom tržištu visokog obrazovanja*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
331. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
332. Staničić, S. (2007). Modeli menadžmenta u obrazovanju. *Napredak*. 148(2). str. 173-191.
333. Stanojević, M. (2011). Marketing na društvenim mrežama. *Medianali*. [Online]. 5(10). str. 166-179. <http://hrcak.srce.hr/file/115717> [pristupljeno 1. prosinca 2018].
334. State of the Global Workplace 2019. *Poveznica* [pristupljeno 1. rujna 2020].
335. Statista – Najpopularnije društvene mreže na svijetu prema broju aktivnih korisnika iz siječnja 2021. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [pristupljeno 29. travnja 2021].
336. Stojanović, G. et al. (2019). Analiza kvaliteta usluge u visokom obrazovanju i povećanje motivacije studenata u cilju unapređenja njihovog zadovoljstva. *XXV skup Trendovi razvoja: „Kvalitet visokog obrazovanja”*. [Online]. Kopaonik, 11. -14. 02. 2019. Paper No. T1.3-6. pp. 1-4. [http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend\\_2019/radovi/T1.3/T1.3-6.pdf](http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2019/radovi/T1.3/T1.3-6.pdf) [pristupljeno 6. studenog 2022].
337. Strada Gallup Alumni Survey, 2018. <https://news.gallup.com/reports/244031/s.aspx> [pristupljeno 2. rujna 2020].
338. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije – Nove boje znanja, 2015. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. ISBN 978-953-6569-94-6. [http://www.novebojeznanja.hr/UserDocsImages/datoteke/KB\\_web.pdf](http://www.novebojeznanja.hr/UserDocsImages/datoteke/KB_web.pdf) [pristupljeno 13. srpnja 2020].
339. Suchart, O. (2004). *Communication satisfaction as a moderator of the relationship between organizational commitment and willingness to participate in planned organizational change: A case study in two Thai organizations*. Doktorska disertacija. Bangkok: Bangkok University Graduate School of Communication Arts.
340. Sundać, D. (2002). *Znanje - temeljni ekonomski resurs*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
341. Sunko, E. (2010.). *Pedagoško komunikacijske tehnike vođenja u odgojno-obrazovnom procesu*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.
342. Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište. (2014.) *Vještina davanja i primanja povratnih informacija*.

[http://www.ssc.uniri.hr/files/Davanje\\_i\\_primanje\\_povratnih\\_informacija.pdf](http://www.ssc.uniri.hr/files/Davanje_i_primanje_povratnih_informacija.pdf)

[pristupljeno 10. ožujka 2019].

343. Sveučilište u Zagrebu - Nastavnik u visokom obrazovanju, 2019. Autorica teksta Vizek Vidović, V. Vizek Vidović, V. (2019). Nastavnik u visokom obrazovanju - poveznica [pristupljeno: 19. studenoga 2019].
344. Šebo, D. (2017). *Upravljanje kvalitetom u sustavu javne nabave na sveučilištima u Republici Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
345. Šejtanić, S. (2018). Kvalitete komunikacije učenika i nastavnika tijekom nastavnih i izvannastavnih aktivnosti. *Školski vjesnik*. [Online]. 67(2). str. 331-342. <https://hrcak.srce.hr/216734> [pristupljeno 7. travnja 2021].
346. Šejtanić, S. (2019). *Komunikacija u školi*. Mostar: Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Komunikacija u školi. [pristupljeno 7. travnja 2021].
347. Šimić, S. (2019). *Optimalno poslovno odlučivanje velikih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj u uvjetima koje definira društvo znanja*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
348. Šimurina, M. i Lacković, I. (2014). Specifičnosti potreba i želja u produkciji kulture. *Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem MENADŽMENT*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić. str. 686-695. ISBN 978-953-7670-99-3.
349. Šimurina, M., Jurić Bulatović, V. i Lacković, I. (2011). Specifičnosti Art decoa kao proizvoda kulture. *Stručni časopis Suvremena trgovina*. 37(2). str. 58-64. UDK 339, ISSN 1330-0180.
350. Škarica, J. (2016). *Važnost i uloga komunikacije u srednjim i velikim organizacijama tijekom procesa upravljanja promjenama*. Doktorska disertacija. Osijek: Doktorska škola - Studij Komunikologija.
351. Štimac, H. (2012). *Marketing i kvaliteta usluge u kontekstu internacionalizacije visokoškolskog obrazovanja*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
352. Što je rekao Ralph Waldo Emerson?, 2021. <https://lingolero.com/2014/02/sto-je-rekao-ralph-waldo-emerson/> [pristupljeno 7. travnja 2021].
353. Šundalić, A. i Mičić, A. (2005). Obrazovanje za društveni razvoj. *Ekonomski vjesnik*. 1 i 2(18). str. 119-130. UDK 377.1:303.7



354. Tafra Vlahović, M. (2007). Utjecaj novih tehnologija na funkciju odnosa s javnostima. *Medianali - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva*. 1(1). str. 169-178.
355. Tafra-Vlahović, M. (2013). *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje*. Zprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zprešiću.
356. The Economist, 2020. [The Economist - Covid is here to stay...](#) [pristupljeno 20. kolovoza 2020].
357. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*. [Online]. 18(1-2). str. 175-202. <https://hrcak.srce.hr/37185> [pristupljeno 2. kolovoza 2019].
358. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate communications: An International Journal*. 26(3); pp. 589-604. doi: [doi: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006](https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006)
359. Tršinski, Z., Glavaš, J. & Stanić, M. (2016). Impact Of Knowledge And Higher Education On The Development Of Innovation In Croatia. *8th International Conference The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world EBEEC 2016*. [Online]. pp. 106-111. <https://www.bib.irb.hr/832071> [pristupljeno 4. ožujka 2020].
360. Turkalj, D., Kelić, I. & Štimac, H. (2020). Lifelong learning perspectives and effects in the aging society segment through the utilization of digital technologies. U: Barković Bojanić, I. & Erceg, A. (ur.) *Aging Society, Rethinking and Redesigning Retirement*. [Online]. Osijek: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek. pp. 301-315. <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=873879> [pristupljeno 20. veljače 2021].
361. UKEssays. (2018). *Roles Of Marketing Communication Marketing Essay*. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/roles-of-marketing-communication-marketing-essay.php?vref=1> [pristupljeno 22. travnja 2021].
362. Uroda, I., Glavaš, J. & Delač, K. (2017). Economic benefits of modern marketing and its communication strategies across social media. U: Mašek - Tonković, A. (ur.) *6. Međunarodni znanstveni simpozij Gospodarstvo Istočne Hrvatske – Vizija i razvoj / 6th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia – Vision*

- and growth*. [Online]. pp. 275-289. <https://www.bib.irb.hr/882739> [pristupljeno 17. svibnja 2020].
363. Vančina, I. (2008). *Marketing i menadžment u obrazovanju odraslih*. Zagreb: Andragoško učilište Zvonimir.
364. Vaynerchuk, G. (2011). *Ekonomija zahvalnosti*. Zagreb: Znanje.
365. Veleučilište Baltazar Zaprešić – Online studiranje, 2022. <https://www.bak.hr/hr/studijski-programi/ostalo/online-studiranje> [pristupljeno 2. studenoga 2022].
366. Veleučilište Baltazar Zaprešić, 2020. <https://www.bak.hr/> [pristupljeno 2. kolovoza 2020].
367. Vizek-Vidović, V. i Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj. *Ljetopis socijalnog rada*. [Online]. 14(2). str. 283-310. <http://hrcak.srce.hr/file/22069> [pristupljeno 22. veljače 2019].
368. Vlašić, G. (2007). *Interaktivni marketing: interaktivna marketinška komunikacija*. Zagreb: PeraGO.
369. Vodopija, Š. (2006). *Opća i poslovna komunikacija: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Rijeka: Žagar.
370. Vodopija, Š. (2007). *Umijeće slušanja – Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Zadar: Naklada d.o.o.
371. Vrana, R. i Pečarić, Đ. (2014). *Poglavlje: Big Data: kako smo došli do Velikih podataka i kamo nas oni vode*. [Online]. Zagreb: Zavod za informacijske studije. [http://darhiv.ffzg.unizg.hr/5064/1/KocijanK\\_BigData.pdf](http://darhiv.ffzg.unizg.hr/5064/1/KocijanK_BigData.pdf) [pristupljeno 1. veljače 2019].
372. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing.
373. Vranešević, T. (2014). *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*. Zagreb: Accent.
374. Vranešević, T. (2016). *Upravljanje markama*. Zagreb: Accent.
375. Vranešević, T. i Mandić, M. (2005). Marka kao element opstanka na tržištu. *Market-Tržište*. [Online]. 17(1-2). str. 77-88. <https://hrcak.srce.hr/21991> [pristupljeno 2. veljače 2019].
376. Vranešević, T., Mandić, M. i Horvat, S. (2007). Istraživanje činitelja zadovoljstva studenata. *Znanstveni časopis Poslovna izvrsnost*. [Online]. 1(1). Zagreb:

- Hrvatski institut za kvalitetu. (1846-3355). str. 83-93. <https://hrcak.srce.hr/38524> [pristupljeno 1. veljače 2019].
377. Vranešević, T., Pandža Bajs, I. i Mandić, M. (2018). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. 2. izdanje. Zagreb: Accent.
378. Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. [Online]. 3-4/2015. str. 119-125. <http://hrcak.srce.hr/file/220752> [pristupljeno 2. veljače 2019].
379. Vukašinović, A. (2017). *Utjecaj ljudskog kapitala na kvalitetu obrazovnog sustava*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
380. Walther, J. B. (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research*. 23(3). doi: 10.1177/009365096023001001 [pristupljeno 29. listopada 2022].
381. WHO, 2020. Prvo izvješće o COVID-19. [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4) [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
382. Williams, S., Weinman, J. & Dale, J. (1998). Doctor-patient communication and patient satisfaction: A review. *Family Practice*. 15(5). pp. 480-492. doi: 10.1093/fampra/15.5.480. [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
383. Wittine, Z., Bedeković, H. i Filipović, D. (2019). Utjecaj korporativne kulture na uspješnost spajanja i preuzimanja. *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*. Prosinac 2019(5). str. 55-72. <https://doi.org/10.32676/n.5.1.6> [pristupljeno 19. kolovoza 2020].
384. Wu, Z. (2020). *How a top Chinese university is responding to coronavirus*. World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-china-the-challenges-of-online-learning-for-universities/> [pristupljeno 6. lipnja 2020].
385. *Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*. Pročišćeni tekst zakona NN 22/13, 41/16, 64/18 Poveznica. [pristupljeno 5. studenog 2022].
386. *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*. Pročišćeni tekst zakona NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17 (na snazi od 29. prosinca 2017. do 22. listopada 2022.) <https://www.zakon.hr/z/320/Zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju> [pristupljeno 5. travnja 2021].
387. Zavišić, Ž. (2011). *Osnove marketinga*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb.

388. Zbornik radova Hrvatske perspektive u Europskoj Uniji. (2014). *I. međunarodna znanstveno-stručna konferencija "Fedor Rocco"*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti. ISBN 978-953-57657-3-8.
389. Zbornik radova IMR 2018. *Interdisciplinary Management Research XIV conference IMR 2018*. [Online]. Opatija 2018. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. ISSN 1847-0408. Poveznica. [pristupljeno 5. travnja 2020].
390. Zbornik radova Menadžment. (2014). *Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem Menadžment*. Zagreb, 6. – 7. lipnja 2014. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić. ISBN 978-953-7670-99-3.
391. Zekić, K. (2015). *Zadovoljstvo studenata kvalitetom studentskog života na primjeru Ekonomskog fakulteta u Aveiru*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet u Splitu. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:973491> [pristupljeno 5. travnja 2021].
392. Zekić, M. (1993). Utjecaj aktivnog slušanja na rješavanje problema metodom reflektirajućeg tima. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. 6(2). str. 307-316. <https://hrcak.srce.hr/227992> [pristupljeno 13. svibnja 2020].
393. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
394. Zelenika, R., Požar, A. i Đedović, R. (2004). Sastanci u funkciji uspješnoga poslovnog komuniciranja. *Informatologia*. 37(2). str. 161-168.
395. *Zoom: Naučite kako organizirati webinar ili grupni sastanak preko besplatne aplikacije, 2020*. Objavljeno 22. travnja 2020. Pisalica. <https://pisalica.com/aplikacija-zoom-grupni-sastanak-webinar/> [pristupljeno 5. svibnja 2020].
396. Zoroja, J. (2013). *Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija na konkurentnost zemalja Europske unije*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
397. Žitinski, M. (2006.) *Obrazovanje je moralni pojam... Naše more*. [Online]. 53(3-4). str. 140-147. ISSN 0469-6255 UDK 316:37\*37.015.4 Obrazovanje je moralni pojam [pristupljeno 13. svibnja 2020].
398. Žitinski, M. (2010). *Kultura poslovnoga komuniciranja*. 2. izdanje. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

399. Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet u Zagrebu.
400. Župarić, J. (2019). *Podizanje kvalitete javnih službi kroz cjeloživotno učenje*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

## Popis slika

Slika 1 Osnovni model komunikacije .....	15
Slika 2 Proces interpersonalne komunikacije .....	17
Slika 3 Suvremeni komunikacijski model .....	25
Slika 4 Najpopularnije društvene mreže na svijetu (siječanj 2021.) – aktivni korisnici.....	28
Slika 5 Mjerna matrica za sve faze komunikacijskog procesa - „Ulazno-izlazni model“ .....	31
Slika 6 Povratna informacija – <i>feedback</i> .....	32
Slika 7 Ciljevi UN-a za održivi razvoj.....	71
Slika 8 Vrste studija u Republici Hrvatskoj.....	77
Slika 9 Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij ak. g. 2019./2020.....	78
Slika 10 Struktura studenata preddiplomskih stručnih studija ak. g. 2019./2020.....	78
Slika 11 Nastavničko poučavanje – dva pristupa .....	80
Slika 12 Pretraživanje Google Znalac – Ključne riječi pandemic, students, 2021. ....	102

## Popis grafikona

Grafikon 1 Temeljna obilježja ljudske komunikacije .....	9
Grafikon 2 Elementi utjecaja na komunikacijski proces .....	13
Grafikon 3 Interesne javnosti.....	42
Grafikon 4 Kupac – potrošač – klijent.....	43
Grafikon 5 Dualnost prostora marketinške komunikacije .....	51
Grafikon 6 Elementi marketinške komunikacije .....	52
Grafikon 7 Mjesto/institucija studiranja .....	110

## Popis tablica

Tablica 1 Kategorije upitnika i povezanost s hipotezama .....	106
Tablica 2 Profil ispitanika .....	108
Tablica 3 Deskriptivna statistika.....	111
Tablica 4 Pouzdanost faktora.....	112
Tablica 5 Testiranje normalnosti distribucije .....	113
Tablica 6 Mann-Whitney U test – studentski status ispitanika.....	114
Tablica 7 Kruskal-Wallis H test - prisutnost na predavanjima .....	115
Tablica 8 Kruskal-Wallis H test - dob ispitanika.....	116
Tablica 9 Spearmanov koeficijent korelacije promatranih varijabli.....	118
Tablica 10 Rezultati višestruke linearne regresijske analize .....	120
Tablica 11 Hi-kvadrat test s obzirom na studentski status.....	122
Tablica 12 Hi-kvadrat test s obzirom na dob ispitanika .....	125
Tablica 13 Hi-kvadrat test s obzirom na prisutnost na predavanjima.....	129
Tablica 14 Sažeti prikaz rezultata dobivenih kroz fokus grupe .....	136



# Prilozi

## Prilog 1 Upitnik

### *Zadovoljstvo iskustvom studiranja i komunikacijom na visokoškolskoj instituciji*

Poštovana kolegice/poštovani kolega,  
pred Vama je istraživanje kreirano za potrebe doktorske disertacije pod nazivom "ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U STRUČNOM VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU" te Vas ljubazno molim da odvojite 10 minuta svojeg vremena i iskreno ispunite ovaj anonimni upitnik.

Vaša povratna informacija o zadovoljstvu studiranjem i komunikacijom na Vašoj instituciji iznimno je vrijedan materijal koji će služiti ovom znanstvenom istraživanju, no i institucijama - u svrhu uspješnije komunikacije, kvalitetnijeg odgovaranja na potrebe i želje studenata te u konačnici - kreiranju vrijednosti za Vas.

Hvala Vam na suradnji i pomoći.  
Ivana Lacković

**\*Obavezno**

#### *Demografski podaci*

- 1. Rod:** \* Označite samo jedan odgovor.
  - Ženski
  - Muški
  - Ostalo:
  
- 2. Dob:** \* Označite samo jedan odgovor.
  - do 24
  - 25 - 34
  - 35 - 44
  - 45 -54
  - iznad 55
  
- 3. Trenutni radni status:** \* Označite samo jedan odgovor.
  - Zaposlen/a
  - Nezaposlen/a
  
- 4. Studiram na:** \* Označite samo jedan odgovor.
  - Ekonomskom fakultetu u Osijeku
  - Ekonomskom fakultetu u Zagrebu
  - Sveučilištu Sjever
  - Veleučilištu Baltazar Zaprrešić
  - Veleučilištu u Karlovcu
  - Veleučilištu u Slavonskom Brodu
  - Veleučilištu u Požezi
  - Visokoj školi za primijenjeno računarstvo Algebra

- Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
- Ostalo:

**5. Aktualna godina preddiplomskog studija:** \* Označite samo jedan odgovor.

- Druga godina
- Treća godina
- Apsolvent/ica
- Ostalo:

**6. Studentski status:** \* Označite samo jedan odgovor.

- Redovni
- Izvanredni

**7. Vaša prisutnost na predavanjima za vrijeme studija:** \* Označite samo jedan odgovor.

- Manje od 25%
- 25 – 50%
- 51 – 75%
- Više od 75%

**8. Vaša osobna uspješnost na studiju (prosjeck ocjena):** \* Označite samo jedan odgovor.

- 2,00 - 2,4
- 2,5 - 3,4
- 3,5 - 4,4
- 4,5 - 5,0

### Zadovoljstvo studiranjem na visokoškolskoj instituciji

**9. Molim Vas da navedete razlog zbog kojeg ste upisali svoju visokoškolsku instituciju: (rangirajte elemente prema važnosti; pri čemu je 1 – nevažno, 2 – manje važno, 3 – prosječno važno, 4 – važnije, 5 – najvažnije)** \* Označite samo jedan odgovor po retku.

	1	2	3	4	5
Kvaliteta studijskog programa					
Ugled i imidž visokoškolske institucije					
Mogućnost zapošljavanja					
Lokacija					
Cijena školarine					
Nisam uspjela/uspio upisati se na drugu željenu visokoškolsku instituciju					

10. Molimo Vas da ocijenite svoju razinu slaganja sa slijedećim tvrdnjama koje se odnose na zadovoljstvo studiranjem na Vašoj visokoškolskoj instituciji. Pritom je 1 – u potpunosti sam nezadovoljan/a, 2 – nezadovoljan/a sam, 3 – niti sam zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a, 4 – zadovoljan/a sam, 5 – u potpunosti sam zadovoljan/a. \* Označite samo jedan odgovor po retku.

ZADOVOLJNA/ZADOVOLJAN SAM:

	1	2	3	4	5
kvalitetom studijskog programa.					
nastavnicima koji kvalitetno obavljaju svoj posao.					
znanjima i vještinama nastavnika koja su na visokoj razini.					
kvalitetom usluge i podrškom službenika/nenastavnog osoblja.					
kvalitetom nastave jer je organizirana u malim studentskim grupama.					
dobrom organizacijom studija.					
rasporedom nastave koji je prilagođen svim studentima.					
radnim vremenom koje je prilagođeno svim studentima.					
terminima održavanja ispitnih rokova koji su prilagođeni svim studentima.					
dobrom organizacijom društvenog života na studiju.					
sa suvremeno opremljenim prostorom i opremom (predavaonice, računala, oprema, raspoloživa literatura u knjižnici...)					
dobivenim znanjima i vještinama koja su usklađena s potrebama tržišta rada.					
reputacijom moje visokoškolske institucije.					
dostupnošću dekana, prodekana i voditelja smjera za upite studenata.					
pravovremenim informiranjem studenata o promjenama u rasporedu, otkazivanju predavanja, održavanju ispita...					
prilikama za umrežavanje/networking, stvaranje kontakata na studiju.					
moogućnostima koje studij nudi za moj osobni razvoj (studentska praksa, program međunarodne suradnje, volontiranje, mogućnost stipendiranja, mogućnost uključivanja u projekte...)					

### Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student - nastavnik

11. Molimo Vas da iznesete svoje mišljenje o navedenim tvrdnjama i ocjenom odredite stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom. Značenje skale: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. \* Označite samo jedan odgovor po retku.

	1	2	3	4	5
Nastavnici su pristupačni i susretljivi u komunikaciji sa mnom.					
Nastavnici se prema meni odnose s poštovanjem.					
Nastavnici me motiviraju u mom radu.					
Nastavnici mi daju povratnu informaciju o mom radu.					

Nastavnici na nastavi potiču interaktivnu komunikaciju i ugodnu atmosferu.					
Nastavnici potiču studentsku suradnju i međusobnu komunikaciju.					
Nastavnici brzo i redovito odgovaraju na e-mailove.					
Nastavnici su su lako dostupni za komunikaciju (putem telefona, e-maila, osobno...)					
Nastavnici imaju jasno definirane termine konzultacija.					
Nastavnici studentima jasno komuniciraju obaveze vezane uz kolegij.					
Nastavnici kao potporu izvođenju nastave koriste suvremenu tehnologiju (prezentacije, e-knjige, webinare, video materijale, kvizove)					
Nastavnici kao potporu izvođenju nastave koriste suvremene online platforme (Moodle, Merlin, Adobe Connect, Microsoft Teams, Skype)					
Nastavnici u komunikaciji koriste suvremene alate (e-mail, mobitel, društvene mreže, mobilne aplikacije (WhatsApp, Viber, Skype))					
Najsigurniji sam u informacije o kolegiju kada s nastavnikom komuniciram osobno.					
Najsigurniji sam u informacije o kolegiju koje dobijem neformalno od kolega studenata.					
Najpotpunije informacije od nastavnika dobijem u direktnoj komunikaciji ("licem u lice").					
Preferiram s nastavnikom komunicirati usmeno - osobno na konzultacijama.					
Preferiram s nastavnikom komunicirati pismeno - putem e-maila.					

### Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student - studentska služba referade

- 12. Molimo Vas da iznesete svoje mišljenje o navedenim tvrdnjama i ocjenom odredite stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom. Značenje skale: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. \* Označite samo jedan odgovor po retku.**

	1	2	3	4	5
Djelatnici referade su pristupačni i susretljivi u komunikaciji sa mnom.					
Djelatnici referade se prema meni odnose s poštovanjem.					
Djelatnici referade traže od mene povratnu informaciju (feedback) radi boljeg sporazumijevanja.					
Od djelatnika referade dobijem tražene informacije vezane uz studij.					
Od referade tražene informacije dobijem brzo.					
Najsigurniji sam u dobivene informacije kada s djelatnikom referade komuniciram "licem u lice".					

Najpotpunije informacije od djelatnika referade dobijem kada komuniciramo direktno ("licem u lice").					
Preferiram s referadom komunicirati pismeno - putem e-maila.					
Preferiram s referadom komunicirati usmeno - osobno ("licem u lice").					

### Promotivne poruke institucije

Način na koji pratite novosti, rad i događanja na Vašoj visokoškolskoj instituciji.

- 13. Molimo Vas da iznesete svoje mišljenje o navedenim tvrdnjama i ocjenom odredite stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom. Značenje skale: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. \* Označite samo jedan odgovor po retku.**

	1	2	3	4	5
Pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu).					
Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente.					
Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima.					
Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente.					
Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima.					
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na službenoj web stranici.					
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža.					
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na platformi za učenje na daljinu.					

- 14. Molimo Vas da ocjenom izrazite koliko često pratite marketinšku komunikaciju Vaše visokoškolske institucije. Značenje skale: 1 – uopće ne pratim, 2 – pratim rijetko, 3 – povremeno pratim, 4 – često pratim, 5 - uvijek pratim. \* Označite samo jedan odgovor po retku.**

Ocjenom nastavite tvrdnju.

	1	2	3	4	5
Promotivne poruke moje visokoškolske institucije pratim:					
Sadržaj web stranice moje visokoškolske institucije pratim:					
Facebook stranicu moje visokoškolske institucije pratim:					
Instagram profil moje visokoškolske institucije pratim:					

**15. Koju vrstu informacija biste rado pratili putem društvenih mreža Vaše institucije? \***  
(moguće je odabrati više odgovora)

*Označite samo jedan odgovor po retku*

	DA	NE
Aktualne informacije vezane uz studij		
Informacije o projektima institucije		
Stručno usavršavanje - trendovi		
O izvannastavnim aktivnostima studenata		
O studentskim uspjesima		
O uspjesima alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking		
Ostalo...		

**16. Molimo da procijenite koja je vrsta promocije najviše doprinijela Vašem donošenju odluke o upisu prilikom upisa na studij? \*** (moguće je odabrati više odgovora)

*Označite samo jedan odgovor po retku*

	DA	NE
Oglašavanje putem TV-a		
Oglašavanje putem radija		
Oglašavanje u tiskanim medijima		
Internet i društvene mreže		
Tuđa iskustva - usmena predaja (preporuke drugih studenata)		

### Online nastava

Sredinom ožujka 2020., zbog pandemije COVID-19, suočili smo se s izazovima nastave na daljinu - u online uvjetima. Sljedeća pitanja odnose se na način komunikacije, organiziranja i izvođenja nastave na Vašoj instituciji u ovim izvanrednim uvjetima trenutne pandemije.

**17. Koje sve platforme za online učenje u uvjetima pandemije COVID-19 koristi Vaša institucija kako bi izvodila nastavni proces? \*** *Označite samo jedan odgovor po retku.*

	DA	NE
Merlin (Moodle)		
Skype za tvrtke (Skype Business)		
Microsoft Teams		
Zoom		
Loomen		
Adobe Connect		
Google Hangouts		
Google Classroom		
ISVU (Informacijski Sustav Visokih Učilišta)		
Sustav digitalne referade (Infoeduka)		
Ne koriste online platforme za potporu nastavnom procesu		

**18. Molimo Vas da iznesete svoje mišljenje o navedenim tvrdnjama i ocjenom odredite stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom. Značenje skale: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. \* Označite samo jedan odgovor po retku.**

	1	2	3	4	5
Zadovoljan/zadovoljna sam organizacijom online nastave.					
Online način praćenja nastave mi je omogućio više slobodnog vremena.					
Online način praćenja nastave mi je olakšao izvršavanje studentskih obaveza.					
Preferiram studirati na online način.					
Moj studij za online nastavu koristi platforme koje su jednostavne za korištenje.					
Djelatnici referade u online uvjetima rada isporučuju kvalitetnu uslugu i podršku.					
Djelatnici referade u online uvjetima rada brzo daju tražene informacije.					
Nastavnici u online uvjetima rada isporučuju kvalitetnu nastavu i podršku nastavi.					
Nastavnici su u uvjetima online nastave lako dostupni za komunikaciju.					
Nastavnici u online nastavi pružaju povratnu informaciju o mom radu.					
Nastavnici me u online nastavi motiviraju u mom radu.					
Nastavnici na online nastavi potiču interaktivnu komunikaciju.					
Nastavnici na online nastavi jasno komuniciraju informacije.					
Nastavnici kao potporu online nastavi koriste suvremenu tehnologiju (prezentacije, e-knjige, webinare, video materijale, kvizove)					

**19. Ukoliko imate potrebu nešto dodatno reći na temu, ovdje je prostor za Vaš komentar. Hvala na Vašem vremenu.**

---



---



---



---

## Prilog 2 Upitnik - fokus grupa

### FOKUS GRUPA UŽIVO - teme za razgovor

1. Vrijednost za novac - što to znači za Vas kao studenta? Očekivanja od institucije?
2. Zadovoljstvo Vašom institucijom? Koji su Vam najvažniji elementi koji utječu na Vaše zadovoljstvo?
3. Kako biste ocijenili kvalitetu komunikacije na svojoj instituciji? Zašto?
4. Kolegiji kojima ste bili zadovoljni - što je bio razlog za zadovoljstvo? Kolegiji kojima niste bili zadovoljni - što je bio razlog za nezadovoljstvo?
5. Koliko Vam je važno da je nastavnik otvoren i jasan u komunikaciji Vaših obaveza?
6. Koliko Vam je važno da je nastavnik profesionalan i ljubazan u komunikaciji s Vama?
7. Koliko su Vam važni radna atmosfera i međuljudski odnosi na predavanjima?
8. Kako komentirate rečenicu koja glasi "Kvaliteta komunikacije direktno utječe na kvalitetu organizacije i izvedbe posla". Može li se ona odnositi i na studij i organizaciju studija? Zašto?
9. Jeste li imali situacija u kojima je neučinkovita komunikacija na instituciji utjecala na Vaše obveze? Komentirajte.
10. Koji način komunikacije s nastavnikom preferirate? Zašto?
11. Koji način komunikacije s Referadom preferirate? Zašto?
12. Pratite li promotivne poruke Vaše institucije? Putem kojih kanala i koliko često?
13. Osobna motivacija za studiranje? Koliko uspješno ste usklađivali Vaše ostale obaveze (profesionalne ili privatne) uz studij? Promjena u odnosu na COVID?
14. Koliko je na kvalitetu Vašeg studiranja utjecala pandemija COVID19? Kako se to odrazilo na komunikaciju (protok informacija, dostupnost nastavnika, Referade, ostalih stručnih službi, kvaliteta nastave, izvedba ispitnih rokova)...
15. Je li za Vas online način studiranja nešto što biste preferirali i ubuduće? Zašto?

Na fokus grupi vodila se rasprava o slijedećim temama:

- Što predstavlja koncept vrijednosti za studente u kontekstu studiranja;
- Zadovoljstvo studiranjem na instituciji;
- Kolegiji na fakultetu kojima su studenti bili zadovoljni (razlozi za zadovoljstvo) te kojima nisu bili zadovoljni (razlozi za nezadovoljstvo);
- Zadovoljstvo online nastavom u pandemiji;



- Zadovoljstvo komunikacijom s nastavnicima;
- Zadovoljstvo komunikacijom sa studentskom službom referade;
- Praćenje promotivnih poruka institucije;
- Preferencije u komunikaciji na relaciji student-nastavnik, student-referada.
- Modeli studiranja u budućnosti.

### Prilog 3 Obrazac za sudjelovanje u fokus grupi

**Doktorska disertacija na prijavljenu temu  
ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU ZADOVOLJSTVA  
KLIJENATA U STRUČNOM VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU**

Doktorandica  
Ivana Lacković

#### Metoda ispitivanja - Fokus grupa

Održana \_\_\_\_\_

*Ovim putem zahvaljujem na sudjelovanju u mom primarnom istraživanju u sklopu teme doktorske disertacije. Svojim potpisom i podacima potvrđujete sudjelovanje te dajete privolu za pohranu navedenog dokumenta, za potrebe dokazivanja obavljene aktivnosti koje nadležno Povjerenstvo može tražiti na uvid pri pregledu doktorske disertacije.*

<b>Redni broj</b>	<b>IME I PREZIME</b>	<b>OIB</b>	<b>VLASTORUČNI POTPIS</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

**Hvala Vam na sudjelovanju i svim pruženim povratnim informacijama.**

*Ivana Lacković*

#### Prilog 4 Razlog zbog kojeg ste upisali svoju visokoškolsku instituciju

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Kvaliteta studijskog programa	nevažno	6	1,1%		
	manje važno	43	7,8%		
	prosječno važno	153	27,8%		
	važnije	190	34,5%		
	najvažnije	158	28,7%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,82</b>	,97
Ugled i imidž visokoškolske institucije	nevažno	28	5,1%		
	manje važno	68	12,4%		
	prosječno važno	192	34,9%		
	važnije	161	29,3%		
	najvažnije	101	18,4%		
	Ukupno	550	100,0%	3,43	1,08
Mogućnost zapošljavanja	nevažno	40	7,3%		
	manje važno	53	9,6%		
	prosječno važno	146	26,5%		
	važnije	145	26,4%		
	najvažnije	166	30,2%		
	Ukupno	550	100,0%	3,63	1,21
Lokacija	nevažno	44	8,0%		
	manje važno	82	14,9%		
	prosječno važno	151	27,5%		
	važnije	127	23,1%		
	najvažnije	146	26,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,45	1,25
Cijena školarine	nevažno	37	6,7%		
	manje važno	59	10,7%		
	prosječno važno	127	23,1%		
	važnije	152	27,6%		
	najvažnije	175	31,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,67	1,22
Nisam uspjela/uspio upisati se na drugu željenu visokoškolsku instituciju	nevažno	345	62,7%		
	manje važno	59	10,7%		
	prosječno važno	71	12,9%		
	važnije	40	7,3%		
	najvažnije	35	6,4%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>1,84</b>	1,26

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 5 Zadovoljstvo studiranjem na visokoškolskoj instituciji

		N	%	$\bar{x}$	Sd
kvalitetom studijskog programa	u potpunosti sam nezadovoljan/a	21	3,8%		
	nezadovoljan/a sam	55	10,0%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	118	21,5%		
	zadovoljan/a sam	225	40,9%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	131	23,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,71	1,06
nastavnicima koji kvalitetno obavljaju svoj posao	u potpunosti sam nezadovoljan/a	17	3,1%		
	nezadovoljan/a sam	53	9,6%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	102	18,5%		
	zadovoljan/a sam	223	40,5%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	155	28,2%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,81</b>	1,05
znanjima i vještinama nastavnika koja su na visokoj razini	u potpunosti sam nezadovoljan/a	17	3,1%		
	nezadovoljan/a sam	48	8,7%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	93	16,9%		
	zadovoljan/a sam	226	41,1%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	166	30,2%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,87</b>	1,04
kvalitetom usluge i podrškom službenika/nenastavnog osoblja	u potpunosti sam nezadovoljan/a	27	4,9%		
	nezadovoljan/a sam	63	11,5%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	122	22,2%		
	zadovoljan/a sam	164	29,8%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	174	31,6%		
	Ukupno	550	100,0%	3,72	1,17
kvalitetom nastave jer je organizirana u malim studentskim grupama	u potpunosti sam nezadovoljan/a	37	6,7%		
	nezadovoljan/a sam	64	11,6%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	114	20,7%		
	zadovoljan/a sam	183	33,3%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	152	27,6%		
	Ukupno	550	100,0%	3,63	1,19
dobrom organizacijom studija	u potpunosti sam nezadovoljan/a	63	11,5%		
	nezadovoljan/a sam	82	14,9%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	139	25,3%		

	zadovoljan/a sam	148	26,9%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	118	21,5%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,32</b>	1,28
rasporedom nastave koji je prilagođen svim studentima	u potpunosti sam nezadovoljan/a	41	7,5%		
	nezadovoljan/a sam	87	15,8%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	111	20,2%		
	zadovoljan/a sam	173	31,5%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	138	25,1%		
	Ukupno	550	100,0%	3,51	1,23
radnim vremenom koje je prilagođeno svim studentima	u potpunosti sam nezadovoljan/a	42	7,6%		
	nezadovoljan/a sam	74	13,5%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	109	19,8%		
	zadovoljan/a sam	167	30,4%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	158	28,7%		
	Ukupno	550	100,0%	3,59	1,24
terminima održavanja ispitnih rokova koji su prilagođeni svim studentima	u potpunosti sam nezadovoljan/a	29	5,3%		
	nezadovoljan/a sam	78	14,2%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	105	19,1%		
	zadovoljan/a sam	179	32,5%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	159	28,9%		
	Ukupno	550	100,0%	3,66	1,19
dobrom organizacijom društvenog života na studiju	u potpunosti sam nezadovoljan/a	45	8,2%		
	nezadovoljan/a sam	76	13,8%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	155	28,2%		
	zadovoljan/a sam	155	28,2%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	119	21,6%		
	Ukupno	550	100,0%	3,41	1,20
sa suvremeno opremljenim prostorom i opremom (predavaonice, računala, oprema, raspoloživa literatura u knjižnici...)	u potpunosti sam nezadovoljan/a	33	6,0%		
	nezadovoljan/a sam	70	12,7%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	114	20,7%		
	zadovoljan/a sam	168	30,5%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	165	30,0%		
	Ukupno	550	100,0%	3,66	1,20
dobivenim znanjima i vještinama koja su usklađena s potrebama tržišta rada	u potpunosti sam nezadovoljan/a	26	4,7%		
	nezadovoljan/a sam	65	11,8%		
	ništa sam zadovoljan/a, ništa nezadovoljan/a,	118	21,5%		
	zadovoljan/a sam				

	zadovoljan/a sam	202	36,7%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	139	25,3%		
	Ukupno	550	100,0%	3,66	1,12
reputacijom moje visokoškolske institucije	u potpunosti sam nezadovoljan/a	45	8,2%		
	nezadovoljan/a sam	81	14,7%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	152	27,6%		
	zadovoljan/a sam	158	28,7%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	114	20,7%		
	Ukupno	550	100,0%	3,39	1,20
dostupnošću dekana, prodekana i voditelja smjera za upite studenata	u potpunosti sam nezadovoljan/a	43	7,8%		
	nezadovoljan/a sam	71	12,9%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	130	23,6%		
	zadovoljan/a sam	158	28,7%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	148	26,9%		
	Ukupno	550	100,0%	3,54	1,23
pravovremenim informiranjem studenata o promjenama u rasporedu, otkazivanju predavanja, održavanju ispita...	u potpunosti sam nezadovoljan/a	59	10,7%		
	nezadovoljan/a sam	93	16,9%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	123	22,4%		
	zadovoljan/a sam	139	25,3%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	136	24,7%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,36</b>	1,31
prilikama za umrežavanje/networking, stvaranje kontakata na studiju	u potpunosti sam nezadovoljan/a	39	7,1%		
	nezadovoljan/a sam	77	14,0%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	118	21,5%		
	zadovoljan/a sam	176	32,0%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	140	25,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,55	1,21
mogućnostima koje studij nudi za moj osobni razvoj (studentska praksa, program međunarodne suradnje, volontiranje, mogućnost stipendiranja, mogućnost uključivanja u projekte...)	u potpunosti sam nezadovoljan/a	40	7,3%		
	nezadovoljan/a sam	66	12,0%		
	nit sam zadovoljan/a, nit nezadovoljan/a,	153	27,8%		
	zadovoljan/a sam	163	29,6%		
	u potpunosti sam zadovoljan/a	128	23,3%		
	Ukupno	550	100,0%	3,50	1,18

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 6 Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – nastavnik

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Nastavnici su pristupačni i susretljivi u komunikaciji sa mnom	uopće se ne slažem	13	2,4%		
	ne slažem se	20	3,6%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	95	17,3%		
	slažem se	209	38,0%		
	u potpunosti se slažem	213	38,7%		
	Ukupno	550	100,0%	4,07	,96
Nastavnici se prema meni odnose s poštovanjem	uopće se ne slažem	8	1,5%		
	ne slažem se	22	4,0%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	79	14,4%		
	slažem se	190	34,5%		
	u potpunosti se slažem	251	45,6%		
	Ukupno	550	100,0%	4,19	,93
Nastavnici me motiviraju u mom radu	uopće se ne slažem	26	4,7%		
	ne slažem se	37	6,7%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	141	25,6%		
	slažem se	184	33,5%		
	u potpunosti se slažem	162	29,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,76	1,09
Nastavnici mi daju povratnu informaciju o mom radu	uopće se ne slažem	22	4,0%		
	ne slažem se	42	7,6%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	118	21,5%		
	slažem se	193	35,1%		
	u potpunosti se slažem	175	31,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,83	1,08
Nastavnici na nastavi potiču interaktivnu komunikaciju i ugodnu atmosferu	uopće se ne slažem	20	3,6%		
	ne slažem se	16	2,9%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	116	21,1%		
	slažem se	212	38,5%		
	u potpunosti se slažem	186	33,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,96	1,00
Nastavnici potiču studentsku suradnju i međusobnu komunikaciju	uopće se ne slažem	16	2,9%		
	ne slažem se	28	5,1%		
	ni se slažem, ni se ne slažem	115	20,9%		
	slažem se	209	38,0%		
	u potpunosti se slažem	182	33,1%		
	Ukupno	550	100,0%	3,93	1,00
Nastavnici brzo i redovito odgovaraju na e-mailove	uopće se ne slažem	33	6,0%		
	ne slažem se	66	12,0%		

	niti se slažem, niti se ne slažem	123	22,4%		
	slažem se	192	34,9%		
	u potpunosti se slažem	136	24,7%		
	Ukupno	550	100,0%	3,60	1,16
Nastavnici su su lako dostupni za komunikaciju (putem telefona, e-maila, osobno...)	uopće se ne slažem	19	3,5%		
	ne slažem se	58	10,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	112	20,4%		
	slažem se	184	33,5%		
	u potpunosti se slažem	177	32,2%		
	Ukupno	550	100,0%	3,80	1,11
Nastavnici imaju jasno definirane termine konzultacija	uopće se ne slažem	14	2,5%		
	ne slažem se	30	5,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	84	15,3%		
	slažem se	172	31,3%		
	u potpunosti se slažem	250	45,5%		
	Ukupno	550	100,0%	4,12	1,02
Nastavnici studentima jasno komuniciraju obaveze vezane uz kolegij	uopće se ne slažem	21	3,8%		
	ne slažem se	26	4,7%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	90	16,4%		
	slažem se	192	34,9%		
	u potpunosti se slažem	221	40,2%		
	Ukupno	550	100,0%	4,03	1,05
Nastavnici kao potporu izvođenju nastave koriste suvremenu tehnologiju (prezentacije, e-knjige, webinar, video materijale, kvizove)	uopće se ne slažem	10	1,8%		
	ne slažem se	31	5,6%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	103	18,7%		
	slažem se	175	31,8%		
	u potpunosti se slažem	231	42,0%		
	Ukupno	550	100,0%	4,07	1,00
Nastavnici kao potporu izvođenju nastave koriste suvremene online platforme (Moodle, Merlin, Adobe Connect, Microsoft Teams, Skype)	uopće se ne slažem	13	2,4%		
	ne slažem se	39	7,1%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	90	16,4%		
	slažem se	195	35,5%		
	u potpunosti se slažem	213	38,7%		
	Ukupno	550	100,0%	4,01	1,02
Nastavnici u komunikaciji koriste suvremene alate (e-mail, mobitel, društvene mreže, mobilne aplikacije (WhatsApp, Viber, Skype))	uopće se ne slažem	10	1,8%		
	ne slažem se	45	8,2%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	113	20,5%		
	slažem se	171	31,1%		
	u potpunosti se slažem	211	38,4%		
	Ukupno	550	100,0%	3,96	1,04
Najsigurniji sam u informacije o kolegiju kada s	uopće se ne slažem	13	2,4%		
	ne slažem se	25	4,5%		



nastavnikom komuniciram osobno	niti se slažem, niti se ne slažem	91	16,5%		
	slažem se	149	27,1%		
	u potpunosti se slažem	272	49,5%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>4,17</b>	1,01
Najsigurniji sam u informacije o kolegiju koje dobijem neformalno od kolega studenata	uopće se ne slažem	78	14,2%		
	ne slažem se	105	19,1%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	196	35,6%		
	slažem se	98	17,8%		
	u potpunosti se slažem	73	13,3%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>2,97</b>	1,21
Najpotpunije informacije od nastavnika dobijem u direktnoj komunikaciji („licem u lice“)	uopće se ne slažem	17	3,1%		
	ne slažem se	32	5,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	96	17,5%		
	slažem se	156	28,4%		
	u potpunosti se slažem	249	45,3%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>4,07</b>	1,07
Preferiram s nastavnikom komunicirati usmeno – osobno na konzultacijama.	uopće se ne slažem	38	6,9%		
	ne slažem se	58	10,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	138	25,1%		
	slažem se	137	24,9%		
	u potpunosti se slažem	179	32,5%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,66</b>	1,23
Preferiram s nastavnikom komunicirati pismeno – putem e-maila	uopće se ne slažem	19	3,5%		
	ne slažem se	38	6,9%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	125	22,7%		
	slažem se	188	34,2%		
	u potpunosti se slažem	180	32,7%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,86</b>	1,06

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 7 Zadovoljstvo komunikacijom na relaciji student – studentska služba referade

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Djelatnici referade su pristupačni i susretljivi u komunikaciji sa mnom	uopće se ne slažem	28	5,1%		
	ne slažem se	36	6,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	117	21,3%		
	slažem se	141	25,6%		
	u potpunosti se slažem	228	41,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,92	1,16
Djelatnici referade se prema meni odnose s poštovanjem	uopće se ne slažem	21	3,8%		
	ne slažem se	41	7,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	89	16,2%		
	slažem se	150	27,3%		
	u potpunosti se slažem	249	45,3%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>4,03</b>	1,12
Djelatnici referade traže od mene povratnu informaciju (feedback) radi boljeg sporazumijevanja	uopće se ne slažem	58	10,5%		
	ne slažem se	74	13,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	152	27,6%		
	slažem se	107	19,5%		
	u potpunosti se slažem	159	28,9%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,43</b>	1,31
Od djelatnika referade dobijem tražene informacije vezane uz studij	uopće se ne slažem	33	6,0%		
	ne slažem se	36	6,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	105	19,1%		
	slažem se	149	27,1%		
	u potpunosti se slažem	227	41,3%		
	Ukupno	550	100,0%	3,91	1,18
Od referade tražene informacije dobijem brzo	uopće se ne slažem	39	7,1%		
	ne slažem se	49	8,9%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	86	15,6%		
	slažem se	156	28,4%		
	u potpunosti se slažem	220	40,0%		
	Ukupno	550	100,0%	3,85	1,24
Najsigurniji sam u dobivene informacije kada s djelatnikom referade komuniciram „licem u lice"	uopće se ne slažem	26	4,7%		
	ne slažem se	32	5,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	114	20,7%		
	slažem se	154	28,0%		
	u potpunosti se slažem	224	40,7%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,94</b>	1,13
	uopće se ne slažem	31	5,6%		
	ne slažem se	27	4,9%		

Najpotpunije informacije od djelatnika referade dobijem kada komuniciramo direktno ("licem u lice")	niti se slažem, niti se ne slažem	125	22,7%		
	slažem se	144	26,2%		
	u potpunosti se slažem	223	40,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,91	1,15
Preferiram s referadom komunicirati pismeno – putem e-maila	uopće se ne slažem	68	12,4%		
	ne slažem se	65	11,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	124	22,5%		
	slažem se	123	22,4%		
	u potpunosti se slažem	170	30,9%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,48</b>	1,36
Preferiram s referadom komunicirati usmeno – osobno („licem u lice“).	uopće se ne slažem	38	6,9%		
	ne slažem se	34	6,2%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	106	19,3%		
	slažem se	137	24,9%		
	u potpunosti se slažem	235	42,7%		
	Ukupno	550	100,0%	3,90	1,22

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 8 Marketinška komunikacija institucije – studentske navike

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Pratim službene kanale komunikacije svoje visokoškolske institucije (web stranicu, društvene mreže ili platforme za potporu nastavnom procesu)	uopće se ne slažem	24	4,4%		
	ne slažem se	25	4,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	82	14,9%		
	slažem se	177	32,2%		
	u potpunosti se slažem	242	44,0%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>4,07</b>	1,08
Facebook stranica moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	71	12,9%		
	ne slažem se	74	13,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	171	31,1%		
	slažem se	143	26,0%		
	u potpunosti se slažem	91	16,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,20	1,24
Facebook stranica moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	75	13,6%		
	ne slažem se	82	14,9%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	181	32,9%		
	slažem se	119	21,6%		
	u potpunosti se slažem	93	16,9%		
	Ukupno	550	100,0%	3,13	1,25
Instagram profil moje visokoškolske institucije je dobar izvor informacija za studente	uopće se ne slažem	99	18,0%		
	ne slažem se	67	12,2%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	199	36,2%		
	slažem se	110	20,0%		
	u potpunosti se slažem	75	13,6%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>2,99</b>	1,26
Instagram profil moje visokoškolske institucije pridonosi prisnijoj komunikaciji sa studentima	uopće se ne slažem	99	18,0%		
	ne slažem se	66	12,0%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	199	36,2%		
	slažem se	104	18,9%		
	u potpunosti se slažem	82	14,9%		
	Ukupno	550	100,0%	3,01	1,28
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na službenoj web stranici	uopće se ne slažem	17	3,1%		
	ne slažem se	21	3,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	85	15,5%		
	slažem se	143	26,0%		
	u potpunosti se slažem	284	51,6%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>4,19</b>	1,03
	uopće se ne slažem	115	20,9%		
	ne slažem se	82	14,9%		

Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti putem društvenih mreža	niti se slažem, niti se ne slažem	155	28,2%		
	slažem se	98	17,8%		
	u potpunosti se slažem	100	18,2%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>2,97</b>	1,38
Informacije o svojoj visokoškolskoj instituciji preferiram pratiti na platformi za učenje na daljinu	uopće se ne slažem	38	6,9%		
	ne slažem se	47	8,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	120	21,8%		
	slažem se	145	26,4%		
	u potpunosti se slažem	200	36,4%		
	Ukupno	550	100,0%	3,77	1,22

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 9 Marketinška komunikacija institucije – učestalost praćenja poruka

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Promotivne poruke moje visokoškolske institucije pratim:	uopće ne pratim	69	12,5%		
	pratim rijetko	91	16,5%		
	povremeno pratim	179	32,5%		
	često pratim	121	22,0%		
	uvijek pratim	90	16,4%		
	Ukupno	550	100,0%	3,13	1,24
Sadržaj web stranice moje visokoškolske institucije pratim:	uopće ne pratim	27	4,9%		
	pratim rijetko	38	6,9%		
	povremeno pratim	128	23,3%		
	često pratim	196	35,6%		
	uvijek pratim	161	29,3%		
	Ukupno	550	100,0%	3,77	1,09
Facebook stranicu moje visokoškolske institucije pratim:	uopće ne pratim	154	28,0%		
	pratim rijetko	87	15,8%		
	povremeno pratim	123	22,4%		
	često pratim	101	18,4%		
	uvijek pratim	85	15,5%		
	Ukupno	550	100,0%	2,77	1,43
Instagram profil moje visokoškolske institucije pratim:	uopće ne pratim	213	38,7%		
	pratim rijetko	75	13,6%		
	povremeno pratim	107	19,5%		
	često pratim	79	14,4%		
	uvijek pratim	76	13,8%		
	Ukupno	550	100,0%	2,51	1,46

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 10 Sadržaj na društvenim mrežama institucije – preferencije studenata

		N	%
Aktualne informacije vezane uz studij	DA	489	<b>88,9%</b>
	NE	61	11,1%
	Ukupno	550	100,0%
Informacije o projektima institucije	DA	400	<b>72,7%</b>
	NE	150	27,3%
	Ukupno	550	100,0%
Stručno usavršavanje – trendovi	DA	457	<b>83,1%</b>
	NE	93	16,9%
	Ukupno	550	100,0%
O izvannastavnim aktivnostima studenata	DA	363	66,0%
	NE	187	34,0%
	Ukupno	550	100,0%
O studentskim uspjesima	DA	354	64,4%
	NE	196	35,6%
	Ukupno	550	100,0%
O uspjesima alumni (diplomiranih) studenata, #StudentNetworking	DA	356	64,7%
	NE	194	35,3%
	Ukupno	550	100,0%
Ostalo...	DA	320	58,2%
	NE	230	41,8%
	Ukupno	550	100,0%

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 11 Promotivne poruke institucije koje su utjecale na odluku o upisu na studij

		N	%
Oglašavanje putem TV-a	DA	85	15,5%
	NE	465	84,5%
	Ukupno	550	100,0%
Oglašavanje putem radija	DA	87	15,8%
	NE	463	84,2%
	Ukupno	550	100,0%
Oglašavanje u tiskanim medijima	DA	106	19,3%
	NE	444	80,7%
	Ukupno	550	100,0%
Internet i društvene mreže	DA	362	<b>65,8%</b>
	NE	188	34,2%
	Ukupno	550	100,0%
Tuđa iskustva – usmena predaja (preporuke drugih studenata)	DA	482	<b>87,6%</b>
	NE	68	12,4%
	Ukupno	550	100,0%

Izvor: Izračun autorice.



## Prilog 12 Korištene platforme za online učenje u uvjetima pandemije COVID-19

		N	%
Merlin (Moodle)	DA	209	38,0%
	NE	341	62,0%
	Ukupno	550	100,0%
Skype za tvrtke (Skype Business)	DA	405	<b>73,6%</b>
	NE	145	26,4%
	Ukupno	550	100,0%
Microsoft Teams	DA	148	26,9%
	NE	402	73,1%
	Ukupno	550	100,0%
Zoom	DA	148	26,9%
	NE	402	73,1%
	Ukupno	550	100,0%
Loomen	DA	92	16,7%
	NE	458	83,3%
	Ukupno	550	100,0%
Adobe Connect	DA	78	14,2%
	NE	472	85,8%
	Ukupno	550	100,0%
Google Hangouts	DA	32	5,8%
	NE	518	94,2%
	Ukupno	550	100,0%
Google Classroom	DA	52	9,5%
	NE	498	90,5%
	Ukupno	550	100,0%
ISVU (Informacijski Sustav Visokih Učilišta)	DA	246	<b>44,7%</b>
	NE	304	55,3%
	Ukupno	550	100,0%
Sustav digitalne referade (Infoeduka)	DA	333	<b>60,5%</b>
	NE	217	39,5%
	Ukupno	550	100,0%
Ne koriste online platforme za potporu nastavnom procesu	DA	65	11,8%
	NE	485	88,2%
	Ukupno	550	100,0%

Izvor: Izračun autorice.

### Prilog 13 Zadovoljstvo online nastavom u uvjetima pandemije COVID-19

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Zadovoljan/zadovoljna organizacijom online nastave sam	uopće se ne slažem	53	9,6%		
	ne slažem se	42	7,6%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	120	21,8%		
	slažem se	157	28,5%		
	u potpunosti se slažem	178	32,4%		
	Ukupno	550	100,0%	3,66	1,27
Online način praćenja nastave mi je omogućio više slobodnog vremena	uopće se ne slažem	62	11,3%		
	ne slažem se	40	7,3%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	99	18,0%		
	slažem se	108	19,6%		
	u potpunosti se slažem	241	43,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,77	1,37
Online način praćenja nastave mi je olakšao izvršavanje studentskih obaveza	uopće se ne slažem	66	12,0%		
	ne slažem se	48	8,7%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	114	20,7%		
	slažem se	116	21,1%		
	u potpunosti se slažem	206	37,5%		
	Ukupno	550	100,0%	3,63	1,37
Preferiram studirati na online način	uopće se ne slažem	94	17,1%		
	ne slažem se	65	11,8%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	112	20,4%		
	slažem se	83	15,1%		
	u potpunosti se slažem	196	35,6%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,40</b>	1,49
Moj studij za online nastavu koristi platforme koje su jednostavne za korištenje	uopće se ne slažem	38	6,9%		
	ne slažem se	40	7,3%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	87	15,8%		
	slažem se	127	23,1%		
	u potpunosti se slažem	258	46,9%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,96</b>	1,24
Djelatnici referade u online uvjetima rada isporučuju kvalitetnu uslugu i podršku	uopće se ne slažem	50	9,1%		
	ne slažem se	55	10,0%		
	nići se slažem, nići se ne slažem	136	24,7%		
	slažem se	134	24,4%		
	u potpunosti se slažem	175	31,8%		
	Ukupno	550	100,0%	3,60	1,27
Djelatnici referade u online uvjetima rada brzo daju tražene informacije	uopće se ne slažem	57	10,4%		
	ne slažem se	49	8,9%		

	nit se slažem, nit se ne slažem	131	23,8%		
	slažem se	136	24,7%		
	u potpunosti se slažem	177	32,2%		
	Ukupno	550	100,0%	3,59	1,30
Nastavnici u online uvjetima rada isporučuju kvalitetnu nastavu i podršku nastavi	uopće se ne slažem	46	8,4%		
	ne slažem se	40	7,3%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	101	18,4%		
	slažem se	156	28,4%		
	u potpunosti se slažem	207	37,6%		
	Ukupno	550	100,0%	3,80	1,25
Nastavnici su u uvjetima online nastave lako dostupni za komunikaciju	uopće se ne slažem	38	6,9%		
	ne slažem se	43	7,8%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	86	15,6%		
	slažem se	158	28,7%		
	u potpunosti se slažem	225	40,9%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,89</b>	1,22
Nastavnici u online nastavi pružaju povratnu informaciju o mom radu	uopće se ne slažem	50	9,1%		
	ne slažem se	52	9,5%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	120	21,8%		
	slažem se	136	24,7%		
	u potpunosti se slažem	192	34,9%		
	Ukupno	550	100,0%	3,67	1,29
Nastavnici me u online nastavi motiviraju u mom radu	uopće se ne slažem	60	10,9%		
	ne slažem se	58	10,5%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	144	26,2%		
	slažem se	119	21,6%		
	u potpunosti se slažem	169	30,7%		
	Ukupno	550	100,0%	<b>3,51</b>	1,32
Nastavnici na online nastavi potiču interaktivnu komunikaciju	uopće se ne slažem	53	9,6%		
	ne slažem se	47	8,5%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	118	21,5%		
	slažem se	138	25,1%		
	u potpunosti se slažem	194	35,3%		
	Ukupno	550	100,0%	3,68	1,29
Nastavnici na online nastavi jasno komuniciraju informacije	uopće se ne slažem	47	8,5%		
	ne slažem se	39	7,1%		
	nit se slažem, nit se ne slažem	100	18,2%		
	slažem se	146	26,5%		
	u potpunosti se slažem	218	39,6%		
	Ukupno	550	100,0%	3,82	1,26
Nastavnici kao potporu online nastavi koriste suvremenu	uopće se ne slažem	43	7,8%		
	ne slažem se	40	7,3%		

tehnologiju (prezentacije, e-knjige, webinare, video materijale, kvizove)	ni se slažem, ni se ne slažem	95	17,3%		
	slažem se	135	24,5%		
	u potpunosti se slažem	237	43,1%		
	<b>Ukupno</b>	<b>550</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,88</b>	<b>1,26</b>

Izvor: Izračun autorice.

## Prilog 14 Potvrda o lekturi

Dijana Požgaj

Vugrovečka ulica 5

10 000 Zagreb

[dijana.pozgajzg@gmail.com](mailto:dijana.pozgajzg@gmail.com)

0955780789

### POTVRDA O LEKTURI

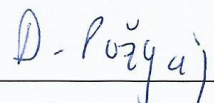
Ime i prezime autora:

Ivana Lacković

*Naslov rada:*

**ULOGA KOMUNIKACIJE U KREIRANJU ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U  
STRUČNOM VISOKOŠKOLSKOM OBRAZOVANJU**

**Doktorska disertacija je lektorirana prema pravilima hrvatskoga jezika.**



Dijana Požgaj, prof.

Nadnevak:

15. siječnja 2023.

## Biografija autorice

Ivana Lacković, rođena 1985. u Zagrebu, diplomirala je 2013. godine na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku – Ekonomski fakultet u Osijeku, na Poslijediplomskom specijalističkom studiju „Marketing posebnih područja“ s najvišim ocjenama. Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku upisala je Doktorski studij „Management“.

Kao najbolja studentica kroz preddiplomski i diplomski studij primala je stipendiju za izvrsnost grada Zaprešića, a tijekom studiranja bila aktivna kao predstavnica studenata pri Stručnom vijeću matične institucije. Na Sveučilištu u Zagrebu, Učiteljski fakultet u Zagrebu, 2011. godine završava program Pedagoške, psihološke, didaktičke i metodičke izobrazbe. U ožujku 2010. godine, kao predstavnica Visoke škole za poslovanje i upravljanje B. A. Krčelić Zaprešić, u suradnji sa Ansablom hrvatskih narodnih plesova LADO, sudjelovala je u organizaciji 24. svjetskog kongresa Međunarodne udruge izvođačkih umjetnosti – ISPA 2010 Zagreb – „Globalizacija i identitet“ obavljajući poslove organizacije, menadžmenta i marketinga (izrada vizualnog identiteta kongresa i promocija). U siječnju 2011. godine sudjelovala je na 63. svjetskom kongresu Međunarodne udruge izvođačkih umjetnosti ISPA 2011 New York City u SAD-u, „Umijeće kolaboracije“, s dobivenom posebnom stipendijom ISPA-e za sudjelovanje na Kongresu.

Kroz sve godine rada kontinuirano se usavršava na konferencijama i stručnim radionicama te predavanjima (Učiteljski fakultet, 2012. te edukacije korištenja iPad-a u nastavnom procesu, rad na platformi za online učenje e-Baltazar (Moodle sustav), edukacija za rad na pametnoj ploči te digitalna referada Infoeduka). Kao suautorica radila je na poslovima u sklopu međunarodne razmjene studenata i nastavnika (Šimurina, M., Lacković, I.; „Uvod u marketing – evolucija marketinga“, predavanje na Visokoj školi za poslovanje in upravljanje Novo Mesto, Novo Mesto, 10. svibnja 2011.). Članica je CROMAR-a – Hrvatske udruge za marketing.

Od siječnja 2011. godine do danas radi na Veleučilištu Baltazar Zaprešić (pri čemu prve tri godine radi kao asistent na marketinškoj grupi predmeta). Izbor u zvanje predavača (područje društvenih znanosti, polje ekonomija, grana marketing) dobila je 13. lipnja 2014., a izbor u zvanje višeg predavača (područje društvenih znanosti, polje ekonomija) 13. lipnja 2019. godine. Do danas je ostvarila više od 2400 izvedenih sati nastave na marketinškoj grupi predmeta te komunikologije za redovni i izvanredni studij preddiplomske i diplomske razine, a kojih je

nositelj i/ili izvoditelj (kolegiji Osnove marketinga, Marketing, Marketing malog poduzeća, B2C marketing, Marketing u kulturi, Marketing u kulturi – praktikum, Marketing projekta, Integrirana marketinška komunikacija, Poslovno komuniciranje, Poslovno komuniciranje u projektnom menadžmentu, Teorije komunikacija, Javni govor i nastup, Komunikacijski menadžment u organizaciji, Poslovno pregovaranje, Interkulturalno komuniciranje u globalnom okruženju, Poslovne vještine te Stručna praksa) te je mentorica više od 80 završnih radova (stručnih završnih i specijalističkih završnih radova).

Članica je slijedećih Radnih skupina: za izradu elaborata za izmjene i/ili dopune odobrenog studijskog programa većih od 20% za Veleučilište Baltazar Zaprrešić, Zaprrešić (2020.); za izradu Strategije za online učenje (2021); za izradu Strategije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić od 2021. do 2026. godine. Veleučilište Baltazar Zaprrešić, Zaprrešić.

Obavljala je funkciju pročelnice Katedre za marketing i turizam (2016.), bila je zamjenica pročelnika Katedre za Ekonomiju, menadžment i marketing (2019.-2020.). Od ožujka 2020. do studenog 2020. godine obavljala je menadžersku funkciju voditeljice usmjerenja Poslovna ekonomija i financije na Preddiplomskom studiju Poslovanje i upravljanje Veleučilišta Baltazar Zaprrešić. Od studenog 2020. godine do studenog 2021. godine obavljala je funkciju pročelnice Katedre za marketing i komunikacije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić. Od studenog 2021. do siječnja 2023. obavlja funkciju predstojnice Veleučilišnog Odjela specijalističkih diplomskih stručnih studija Veleučilišta Baltazar Zaprrešić.

Od siječnja 2023. godine voditeljica je Specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment u Zaprrešiću Veleučilišta Baltazar Zaprrešić. Radi na projektima matične institucije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić – članica je projektnog tima projekta „Praksom do veće zapošljivosti – obrazovanje temeljeno na iskustvu“ (trajanje projekta od 9. ožujka 2020. do 9. rujna 2022. godine). U znanstveno-stručnom radu ima 15 znanstvenih i stručnih radova te izvedenih projekata.

#### **Nagrade i priznanja:**

1. Stipendija za izvrsnost Zagrebačke županije – srednjoškolsko obrazovanje.
2. Stipendija grada Zaprrešića za izvrsnost – tijekom preddiplomskog stručnog studija na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje “Baltazar Adam Krčelić“ Zaprrešić.

3. Stipendija grada Zaprešića za izvrsnost – tijekom diplomskog specijalističkog studija na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje “Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
4. Nagrada za najboljeg studenta u generaciji (preddiplomski studij).
5. Nagrada za najboljeg studenta u generaciji (diplomski studij).
6. Stipendija ISPA udruge za sudjelovanje na Svjetskom kongresu ISPA New York 2011 (volonterski rad, praksa).

### **Objavljeni radovi i projekti**

1. Jelečanin, B. i Lacković, I. (2018). Marketinški aspekti razvoja digitalnih kompetencija unutar katoličkih krugova. *Međunarodna konferencija, Second International Scientific Conference on Economics and Management - EMAN 2018*. Ljubljana, Slovenija. str. 590-601. ISBN 978-86-80194-11-0. doi: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018>
2. Lacković, I. (2011). *VŠPU i ISPA New York City 2011“ s autorskim filmom na citiranu temu*. Izvedeni projekt-prezentacija. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „B. A. Krčelić“ Zaprešić.
3. Lacković, I. (2015). *Promocijske aktivnosti za STUDENT-FRIENDLY kredit - kredit po mjeri studenta*. Izvedeni projekt. Zaprešić: Veleučilište BALTAZAR Zaprešić.
4. Lacković, I. et al. (2014). *Promocija Visoke škole za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić - 2014*. Izvedeni projekt. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „B. A. Krčelić“ Zaprešić.
5. Lacković, I. & Ferenček, E. (2018). The role of digital marketing and marketing agencies in modern business. *IMR 2018 - Interdisciplinary Management Research XIV conference*. Opatija. pp. 1276-1289. ISSN 1847-0408.
6. Lacković, I. & Popović, M. (2018). The marketing aspects of modern communication in higher education - creating value for students. *Društvena i tehnička istraživanja*. 4(2). pp. 65-81., ISSN: 2303-8462.
7. Lacković, I. i Ružić, I. (2021). Izazovi komunikacije u uvjetima pandemije COVID-19 (stručno visokoškolsko obrazovanje: relacija nastavnik – student). *PILC 2021 - 10. međunarodna znanstveno-stručna konferencija Strateško liderstvo (PAR International Leadership Conference)*. Opatija, Hrvatska. 28. i 29. svibnja 2021. str. 42.-55. ISBN 978-953-59508-8-2. UDK/UDC 316.46
8. Lacković, I., Ružić, I. i Pavičić Rešetar, N. (2022). Izazovi upravljanja odnosima s klijentima u visokoškolskom obrazovanju u doba krize. *PILC 2022 - 11. međunarodna*



znanstveno-stručna konferencija *Strateško liderstvo (PAR International Scientific and Professional Leadership Conference STRATEGIC LEADERSHIP)*. Opatija i Rijeka, Hrvatska. 1. i 2. travnja 2022. str. 191.-207. ISBN 978-953-59508-9-9. UDK/UDC 316.46

9. Lacković, I., Zvonarek, D. i Globočnik Žunac, A. (2011). Slušanje kao preduvjet uspješne komunikacije. *Zagreb: 4. međunarodna konferencija naprednih i sustavnih istraživanja ECNSI – 2010 u organizaciji Učiteljskog fakulteta u Zagrebu i Europskog centra za napredna i sustavna istraživanja (ECNSI)*. Izvorno: The art of listening as a successful communication. *ECNSI-2010 - The 4th International Conference on System Research, Zagreb, Title of Second Part of the Pre-Conference Proceedings of the Special Focus Symposium on 10th ICESKS: Information, Communication, and Economic Sciences in the Knowledge Society*. str. 119-127. ISBN 978-953-7210-31-1.
10. Ostojić, V. i Lacković, I. (2009). *Ljubav iz vrtića*. Izvedeni Glazbeno-edukativni projekt. Bistra: Dječji Vrtić Kapljica, Poljanica Bistranska.
11. Popović, M. i Lacković, I. (2017). Potrošačke navike generacije Y u segmentu robe široke potrošnje u Hrvatskoj. *International Scientific Conference Globalisation Challenges And The Social-Economic Environment Of The EU*. Faculty of Business and Management Sciences and the Faculty of Business, Management and Informatics in Novo Mesto, Slovenia. Novo Mesto, Slovenija. 11.05.2017. str. 425-434. ISBN: 978-961-6770-37-8. UDK 366.1+658.8(497.5).
12. Rukavina, L., Skledar Čorluka, A. i Lacković, I. (2021). Utjecaj spolnih razlika na poslovno komuniciranje i stil vođenja. *ReECON 2021 - 1st International Conference on Renewable Economics*. Book of Abstracts. Biograd na Moru, Croatia. 20th-22nd October 2021. University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić, Virovitica University of Applied Sciences, Faculty of Business Management of Vilnius Gediminas Technical University. str. 4. ISBN 978-953-8028-14-4.
13. Spajić, M., Kajinić, K. & Lacković, I. (2019). The marketing aspects and importance of employer branding. *IMR 2019 - Interdisciplinary Management Research XV conference*. Opatija. pp. 745-758. ISSN 1847-0408.
14. Šimurina, M., Jurić Bulatović, V. i Lacković, I. (2011). Specifičnosti Art decoa kao proizvoda kulture. *Stručni časopis Suvremena trgovina*. 37(2). str. 58-64. UDK 339, ISSN 1330-0180.
15. Šimurina, M. i Lacković, I. (2014). Specifičnosti potreba i želja u produkciji kulture. *Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem MENADŽMENT*. Zaprešić:

Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić. str. 686-695. ISBN 978-953-7670-99-3.

16. Veleučilište Baltazar Zaprešić (2020). Članica projektnog tima izvedenog projekta „*Praksom do veće zapošljivosti – obrazovanje temeljeno na iskustvu*“, UP.03.1.1.04, Poziv na dostavu projektnih prijedloga Razvoj, unapređenje i provedba stručne prakse u visokom obrazovanju. Projekt u trajanju od 9. ožujka 2020. do 9. rujna 2022.