

**VAŽNOST MJERENJA STUDENTSKOG ZADOVOLJSTVA SA
CILJEM EVALUACIJE PERFORMANSI I REDIZAJNIRANJA
STRATEGIJE U SKLADU SA TRENDOVIMA U SEKTORU
VISOKOG OBRAZOVANJA**

**THE IMPORTANCE OF MEASURING STUDENT SATISFACTION
WITH AIM TO EVALUATE PERFORMANCE AND REDESIGN
STRATEGY IN ACCORDANCE WITH TRENDS IN THE SECTOR
OF HIGHER EDUCATION**

Sažetak

Povećan konkurentski pritisak u sektoru visokog obrazovanja doprinosi snažnoj potrebi univerziteta za evaluacijom strategije prema studentskom tijelu te kontinuiranim redizajnom iste u skladu sa indikatorima studentskog zadovoljstva različitim vrstama fakultetskih aktivnosti sa ciljem isporuke visokokvalitetne edukacijske usluge koja će utjecati na izgradnju reputacije institucije, privlačenje novih i zadržavanje postojećih studenata, smanjivanje drop-out stope kao i savladavanje drugih organizacionih izazova. Stoga važno pitanje koje se postavlja pred institucije visokog obrazovanja u svijetu je kako koristiti CRM znanja i tehnologije generirane iz istraživanja u korporativnom poslovanju i uspješno ih adaptirati u univerzitetском okruženju. Spomenuti koncept postaje dio najbolje prakse budući da se fakulteti danas suočavaju sa enormnim ekonomskim pritiscima. Pomoću pokazatelja kao što je studentsko zadovoljstvo visokoobrazovne institucije kreiraju strategije sa naglaskom na pristup obrazovanju orijentiran na zahtjeve i potrebe krajnjih korisnika. Ključna aktivnost prilikom kreiranja strategije je fokus na kvalitet visokoobrazovne usluge isporučene studentima kako bi se ispunili ciljevi studentskog zadovoljstva koji su od strateškog značaja za organizaciju u današnjem turbulentnom okruženju. Povećana usredotočenost na menadžment odnosa sa studentima omogućava visokoškolskoj ustanovi diferenciranje od konkurencije i ubrzano poboljšanje u područjima profesionalnog djelovanja te potencijalno smanjenje troškova kroz reduciranje organizacijske kompleksnosti korištenjem savremenih tehnoloških rješenja. Glavni cilj istraživanja bio je ispitati primjenjivost predloženog poslovnog modela CRM strategije na bosanskohercegovačkim visokoškolskim ustanovama u kontekstu identifikiranja

ključnih komponenta studentskog zadovoljstva koje se trebaju razmatrati prilikom kreiranja strategije. Rezultati istraživanja daju snažan poticaj upravama fakulteta da intenziviraju posvećenost primjene CRM koncepta u njihovim sredinama djelovanja doprinoseći time uspješnijoj implementaciji bolonjskog koncepta visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini.

KLjučne riječi: CRM koncept, univerzitetsko okruženje, reforma obrazovanja, bolonjski koncept studija

Summary

An increased competitive pressure in the sector of higher education contributes to a vigorous need of universities for strategy evaluation and its continuous redesign in accordance with indicators of student satisfaction empowering the ultimate goal of delivering high-quality educational services that will shape reputation development, recruitment, retention of current students, drop-out rates reduction as well as overcoming other organizational challenges. Therefore, an important question to be posed to educational institutions worldwide is how to use CRM technology and knowledge generated from research in corporate business and successfully customize them to the today's turbulent university environment. Using CRM indicators such as student satisfaction, institutions develop strategies with an emphasis on educational approach that is student oriented and central activity in redesigning strategy is focus on the quality of education services delivered to students in order to fulfill strategic objective of student satisfaction. Educational institutions with increased focus on managing relations with students differentiate themselves from the competition and rapidly improve competencies in assigned professional fields by reducing costs and organizational complexity using IT solutions. Main objective of the study was to examine the applicability of proposed CRM business model to Bosnian-Herzegovinian higher education institutions in the context of identifying key components of student satisfaction that should be taken in consideration when designing strategy. Results provide a powerful incentive to universities' management boards to intensify their commitment in application of CRM concept, which will contribute to education reform and successful implementation of the Bologna concept of higher education in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: CRM concept, university environment, education reform, Bologna studies concept

1. Uvod

Povećan konkurentski pritisak u sektoru visokog obrazovanja doprinosi snažnoj potrebi univerziteta za evaluacijom strategije prema studentima te kontinuiranim redizajnom iste u skladu sa indikatorima studentskog zadovoljstva sa ciljem isporuke visokokvalitetne edukacijske usluge koja će

pozitivno utjecati na razvoj reputacije institucije, privlačenje novih i zadržavanje postojećih studenata, smanjivanje drop-out stope ili tzv. napuštanje fakulteta i uspješno prevazilaženje drugih organizacionih izazova (Korasiga – Kiranmayi, 2014). Menadžment odnosa sa studentima je termin koji vodi porijeklo iz američke literature i izvorno glasi *Customer/Student Relationship Managment* ili skraćeno CRM. Upravljanje odnosima sa studentima na vodećim visokoškolskim institucijama u svijetu je daleko više od tehnologije omogućene različitim vrstama softverskih rješenja. Stoga CRM strategija predstavlja filozofiju menadžmenta koja je orijentirana na korisnike usluga univerziteta čiji je suštinski cilj poboljšanje zadovoljstva studenata i postizanje njihove lojalnosti. Javne ustanove u Bosni i Hercegovini koje pružaju usluge visokog obrazovanja studentima danas su suočene sa ogromnim ekonomskim pritiscima i nestašicama kapitala. S obzirom da CRM koncept u sektoru visokog obrazovanja postaje dio najbolje prakse vodećih edukacijskih institucija u svijetu, evidentan je trend i među domaćim univerzitetima da prihvataju principe navedene poslovne filozofije u svom svakodnevnom djelovanju kako bi pronašle optimalna rješenja za identificirane izazove. Stoga se CRM može posmatrati kao poslovni alat za usmjeravanje univerziteta i drugih obrazovnih organizacija u razvijanju i održavanju dugotrajnih, kvalitetnih i profitabilnih odnosa sa studentima i drugim interesnim skupinama, kao što su roditelji, vlada i drugi, u svrhu izgradnje čvrste konkurentne pozicije te dugoročnog opstanka na tržištu. Inoviranje načina evaluacije performansi fakulteta treba doprinijeti efektivnosti strategije univerziteta kao cjeline, usmjeravajući pažnju rukovodilaca i menadžmenta uopće na dugoročne konsekvence sadašnjih poslovnih odluka koje trebaju osnažiti buduće organizacijske kompetencije (Simons, 2000).

CRM se više ne koristi isključivo za menadžment prodaje u korporacijama nego je također i odličan alat za rješavanje tekućih i ponekad kompleksnih problema fakulteta stvaranjem učinkovite poslovne instalacije koja podržava strategijske veze tokom životnog ciklusa studenata (Engelbert, 2007). Životni ciklus studenta se ne odnosi isključivo na period u kojem korisnik usluga visokoškolske institucije pohađa neki od studijskih programa već i na vremenski okvir u kojem on razmatra potencijalne univerzitete i programe koji bi zadovoljili njegovu edukacijsku potrebu te period nakon završetka studija kada postane član alumni asocijacije fakulteta, tj. grupe bivših studenata koji su uspješno diplomirali na visokoškolskoj instituciji. Važno je napomenuti da diplomanti koji su aktivni članovi alumni asocijacije imaju veliki utjecaj na izgradnju reputacije fakulteta koja se obično realizuje u formi usmene promocije opisujući njihovo studentsko iskustvo prijateljima i kolegama kao i njihovog vlastitog profesionalnog razvoja kao primjera

uspješne praktične primjene znanja i kompetencija koja su stekli u toku studiranja. Vrlo često članovi alumni asocijacije nakon izvjesnog perioda i napretka u karijeri ponovo postaju potencijalni studenti ukoliko se javi potreba za daljnjim formalnim obrazovanjem i usavršavanjem, pretežno na postdiplomskom ili master studiju te na doktorskom studiju. Stoga CRM strategija predstavlja novi konceptualni i strukturni okvir za fokusiranje organizacijskih aktivnosti sa ciljem privlačenja i zadržavanja različitih vrsta korisnika visokoškolskih usluga i članova interesnih skupina koristeći prednosti povećanog pristupa informacijama o raznim skupinama, kao što su studenti, diplomanti, akademsko i drugo fakultetsko osoblje, upotrebom sofisticirane informacijske tehnologije, skraćeno IT (Grant – Anderson, 2002). Savremeni IT omogućava fakultetima da efikasno i sa minimalnim kapitalnim ulaganjima upravljaju bazom podataka o članovima alumni asocijacije održavajući kontakt i prateći njihov daljnji razvoj nakon napuštanja institucije pozicionirajući se kao logičan izbor ustanove za nastavak obrazovanja ako se javi potreba za određenom edukacijskom uslugom u periodu nakon diplomiranja.

Uslužni model poslovanja koji je nastao izučavanjem teorija totalnog upravljanja kvalitetom, ili skraćeno TQM, promoviraju se na vodećim univerzitetima u svijetu sugerirajući da visokoškolske institucije trebaju biti orijentirane na potrebe i zahtjeve studenata, te ukoliko fokus nije adekvatan, postoji opasnost da čak i najbolje institucije postanu neučinkovite u svom operativnom djelovanju (Wueste – Fishman, 2009). Poznavanje korisnika edukacijskih usluga se odnosi na sposobnost visokoškolske institucije da identificira i razumije potrebe, zahtjeve i preferencije kako sadašnjih tako i budućih generacija studenata. Poslovni subjekti obično prikupljaju ovu vrstu podataka tokom direktne interakcije i dijaloga sa korisnicima usluga posmatrajući njihove reakcije tokom i nakon konzumacije. Fakulteti naknadno imaju mogućnost analiziranja prikupljenih podataka o studentima kako bi predvidjeli buduće obrasce ponašanja i kreirali ponudu studijskih programa u skladu sa mogućim promjenama preferencija i trendova u sektoru visokog obrazovanja (Tseng – Wu, 2014). Kao adekvatan primjer promjene trenda u sektoru visokog obrazovanja izdvaja se pojava *Distance Learning* programa ili tzv. studij učenja na daljinu. Naime, prije dvadesetak godina bilo je nemoguće zamisliti organizaciju visokoškolskog obrazovanja izvan fakultetskih klupa i izvođenja nastave tradicionalnog tipa u učionama i amfiteatrima. Međutim, usljed rapidnog razvoja tehnologije i novog životnog stila javlja se potreba za inoviranim načinom izvođenja nastave u skladu sa izmijenjenim potrošačkim preferencijama i trendovima u sektoru visokog obrazovanja. Danas mnogi univerziteti širom svijeta, kako zapadnjački tako i istočnjački, u svom asortimanu edukacijskih usluga nude i studijske

programe učenja na daljinu kako bi opslužile specifičan segment studenata koji nisu u mogućnosti pratiti nastavu tradicionalno ili tzv. *in-class* izvođenje nastave. Polaznici programskog studija na daljinu, ili tzv. DL studenti, prate predviđenu nastavu u elektronskom okruženju putem različitih online platformi za učenje kao što su Moodle ili Blackboard (Moore *et al.*, 2011).

Američki sociolog Ritzer (1998) u svojim djelima o temi globalizacije i njenog utjecaja na konzumaciju potrošača naglašava da su načela upravljanja koja se primjenjuju u poduzećima i javnim službama, kao što su lokalne uprave, gradska vijeća, ustanove zdravstvene zaštite i bolnice, podjednako relevantna u kontekstu sektora visokog obrazovanja sa obzirom na njihovu univerzalnu primjenu uz objašnjenje da studenti na univerzitetima zahtijevaju isti nivo standardizacije usluge, njene pouzdanosti i predvidljivosti kao što je to slučaj prilikom kupovine komercijalnih proizvoda ili usluga, primjerice kupovina usluga u bankama (Margolis, 2002). Međutim, globalizacija je utjecala i na informiranost potrošača, usljed dostupnosti podataka, i sofisticiraniju potražnju te umjesto standardiziranih proizvoda i usluga današnji potrošači zahtijevaju specifične i vrlo često kompleksne proizvode i usluge. Također, globalni potrošači postaju i cjenovno osjetljivi iako prvenstveno pridaju važnost kvalitetu, tehničkim karakteristikama i dizajnu proizvoda i usluga (Rahimić – Podrug, 2013). Stoga uspješne visokoškolske institucije trebaju dizajnirati adekvatne strategije upravljanja odnosa sa studentima kojima će uspješno balansirati između različitih potreba i zahtjeva korisnika edukacijskih usluga realizirajući istovremeno standardizaciju visokoškolskih usluga, ali uz neophodno uvažavanje i poštivanje specifičnih potreba i zahtjeva studenata. Primjerice, adaptiranje ponude smjerova ili izbornih predmeta u skladu sa aktuelnostima na tržištu rada i zahtjevima studenata moguće je implementirati, a da pri tom ne dođe do smanjivanja standardizacije procesa vezanih za izvođenje nastave, već se promjena odnosi isključivo na ponudu predmeta i sadržaj nastavnih cjelina koje će se proučavati. Analiziranjem podataka o zadovoljstvu korisnika usluga, a u slučaju fakulteta polaznika različitih studijskih programa, i prvenstveno kontinuiranom praćenju prikupljenih podataka poslovni subjekti identificiraju područja koja trebaju unaprijediti tokom vremena, a naročito je važno da se unaprijede ključne aktivnosti ili dimenzije usluge kako bi korisnicima usluga, uvijek kada je to moguće, pružili veću vrijednost od očekivane ili barem veću u komparaciji sa konkurentima, te u krajnjem slučaju, vrijednost koja je u skladu sa njihovim očekivanjima (Vranešević, 2000).

Prema Boltonu (1998), prethodne studije u oblasti obrazovanja sa ciljem ispitivanja odnosa između visokoškolskih institucija i studenata sa

naglasakom na studentsko zadovoljstvo i retenciju su dokazale da odstupanja u studentskom zadovoljstvu edukacijskim uslugama mogu prouzrokovati finansijske poteškoće fakultetima zbog životne vrijednosti pojedinačnog studenta izražene kao novčani prihod u vidu školarine koju plaća student u ovisnosti dužine trajanja studija, kao i iznos potrošen preko naplate pratećih usluga tokom studijskog ciklusa, primjerice prihod univerzitetske kopirnice, knjižare i sl. S obzirom da visokoškolske institucije danas djeluju u prilično neizvjesnom konkurentskom okruženju koje karakterišu kontinuirane promjene, počevši od tehnologijskog napretka povezanog sa izgradnjom IT infrastrukture fakulteta do primjene savremenih naučnih metoda u izvođenju nastave i istraživačkoj djelatnosti, ključno je da uprave fakulteta prepoznaju prednosti primjene CRM strategije u svom poslovanju te posebnu pažnju posvete kreiranju učinkovite strategije orijentirane na potrebe i zahtjeve korisnika edukacijskih usluga sa ciljem izgradnje i održavanja kvalitetnih odnosa sa studentima koji će omogućiti visokoškolskim institucijama dugoročni poslovni opstanak i profitabilnost na turbulentnom tržištu. Na temelju Krueger/Hompovog SOS koncepta, učinkovit nastup na tržištu je moguće samo uz zajedničko obavljanje sve tri kategorije poslovnih procesa (Rahimić, 2007), a u slučaju fakulteta to su procesi izvođenja nastave, upravljački procesi i procesi podrške. Univerzitet u Sarajevu nije iznimka i također djeluje u spomenutom dinamičnom konkurentskom okruženju, a kao glavne oponente možemo identifikovati druge univerzitete smještene u glavnom gradu Bosne i Hercegovine i okolnom području te druge edukacijske ustanove locirane u većim domaćim gradovima kao i vodeće visokoškolske institucije na području jugoistočne Evrope.

Jedan od najčešćih razloga koji uzrokuje neuspjeh procesa redizajniranja strategije visokoškolskih institucija i rezultirajuće neprilagođenosti organizacijske orijentacije na potrebe i zahtjeve korisnika edukacijskih usluga je nedostatak posvećenosti i podrške uprave fakulteta u kreiranju i procesu implementacije strategije. Također, jedan od bitnijih izazova predstavlja interna komunikacija ciljeva redizajniranja strategije i neophodnih promjena prema zaposlenicima edukacijske ustanove jer inovativni pristup u visokom obrazovanju zahtijeva snažnu institucionalnu kulturu te je uključivanje i aktivan angažman svih poslovnih jedinica i zaposlenika od vitalnog značaja za uspjeh transformacije i redizajna strategije (Woodcock *et al.*, 2011). Redizajniranje strategije javnih univerziteta sa ciljem poboljšanja organizacijske efektivnosti ima utjecaj na širi društveni i nacionalni kontekst održivog razvoja i inovacija. Javna politika visokog obrazovanja utječe na inovacije u privredi te je moguće pratiti njen utjecaj putem evaluacije outputa sistema visokog obrazovanja. Tradicionalno se outputi sistema visokog obrazovanja izračunavaju na

osnovu kriterija obima i kvaliteta univerzitetske naučnoistraživačke djelatnosti kao i njenog postignuća (Hoareau *et al.*, 2013). Također, sektor visokog obrazovanja predstavlja važan uslovni okvir za promovisanje budućih nacionalnih kompetencija i visokokvalifikovane radne snage te se posljednjih godina upravo društveni fenomen inovacija sa potencijalom komercijalne primjene izdvojio kao preovladavajući i determinirajući faktor u procesu kreiranja javne politike zemalja Evropske unije sa ciljem izgradnje tzv. "inovacijske unije" (Paci *et al.*, 2013). Uzimajući u obzir nacionalnu i međunarodnu važnost uloge javnih univerziteta u širem društvenom kontekstu, naredni dio prikazuje implementaciju bolonjskog koncepta studiranja u Bosni i Hercegovini.

2. Bolonjski koncept studiranja u Bosni i Hercegovini

Anketa provedena od UNDP-a 2001. godine o pitanjima životnog standarda građana Bosne i Hercegovine pokazala je da oko 5% stanovnika Bosne i Hercegovine nije pismeno, što je bio više nego alarmantan podatak koji je inicirao pokretanje reforme visokog obrazovanja od Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke. Odbor za koordinaciju visokog obrazovanja Bosne i Hercegovine odigrao je ključnu ulogu povezivanja različitih institucionalnih nivoa u pokretanju spomenute reforme. Odbor je aktom pod nazivom *Obrazovne reforme u Bosni i Hercegovini* na Vijeću za implementaciju mira u Briselu 21. novembra 2002. godine predstavio prve korake reforme visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini te prednosti djelovanja u skladu sa Bolonjskom deklaracijom. Navedi akt je bio jasan vodič reforme visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u skladu sa bolonjskim pravilima i principima (Ganić, 2007). S obzirom da većina univerziteta u Bosni i Hercegovini nije integrisana te da su fakulteti koji ih sačinjavaju imali neusaglašene planove i programe rada, implementacija Bolonjskog procesa je tekla otežano od samog početka. Međutim, uprkos poteškoćama Bolonjska deklaracija potpisana je u septembru 2003. godine te je time Bosna i Hercegovina zakoračila u projekt vitalnog nacionalnog značaja koji podrazumijeva stvaranja tzv. evropskog prostora visokog obrazovanja. Potpisivanjem spomenute deklaracije Bosna i Hercegovina se obavezala na proces institucionalne reforme visokog obrazovanja. Otežavajuća okolnost vremenskog okvira potpisivanja Bolonjske deklaracije bila je vezana za nemogućnost implementacije Bolonjskog procesa na istom nivou u cijeloj zemlji zbog kompleksnih političkih neslaganja kao i značajnih odstupanja zakona o visokom obrazovanju u gotovo svim dijelovima države. Drugim riječima, bio je evidentan nedostatak jedinstvenog nacionalnog stava o pitanju Bolonjskog procesa i njegovoj implementaciji. Međutim, na zahtjev

Evropskog partnerstva kao dio ulazne strategije između Bosne i Hercegovine i Evropske unije kreiran je Zakon o obrazovanju na državnom nivou (Tanović, 2004–2005).

Jedan od suštinskih ciljeva ovog zakona je bio da dovede visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini na nivo praksi Evropske unije i odredbi Bolonjskog procesa i na taj način osigura priznavanje univerzitetskih diploma iz Bosne i Hercegovine unutar evropskog prostora visokog obrazovanja (Ganić, 2007). Prema saopćenju za javnost Federalnog ministarstva za obrazovanje i nauku o usvajanju spomenutog zakona od 1. juna 2007. godine, relevantne državne agencije i bosanskohercegovački univerziteti su bili suočeni sa izazovima koji se tiču implementacije reformi kao što su evropski sistem transfera kredita (ECTS), dodatak diplomi, istraživačke aktivnosti, osiguranje kvaliteta i monitoring, mobilnost studenata itd. Međutim, veliki broj visokoobrazovnih institucija je usvojio planove implementacije reformi Bolonjskog procesa za period od 2003. godine do 2010. godine. Na konferenciji ministara iz 2007. godine održanoj u Londonu predstavljen je izvještaj koji je opisao razvoj i implementaciju Bolonjskog procesa u Bosni i Hercegovini od 2005. godine. Također su predstavljeni budući ciljevi koji su uključivali prihvatanje zakona o visokom obrazovanju na državnom nivou, uspostavljanje državne agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta preko ENIC centra (što je kasnije i realizirano), finansiranje i revizija strukture visokoobrazovnih institucija, promovisanje akademskog istraživanja i prilagođavanje učenja i nastave novim zahtjevima društva.

Prema podacima Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke o implementaciji Bolonjskog procesa u Federaciji Bosne i Hercegovine sa prijedlogom prioriteta i mjera za unapređenje procesa objavljenom u decembru 2013. godine, jasno su istaknuti problemi i budući izazovi reforme visokog obrazovanja kao što su nedovršena integracija univerziteta, fragmentiranost i kašnjenje akreditacije visokoškolskih ustanova od Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine kao i nizak stepen mobilnosti studenata i akademskog osoblja univerziteta. Na ministarskoj konferenciji u Bergenu 2005. godine radna grupa, koju je imenovala grupa za praćenje Bolonjskog procesa i kreiranje izvještaja o toku i učinkovitosti ili tzv. stock-taking Bolonjskog procesa u Bosni i Hercegovini, napravila je procjenu parametara napretka implementacije Bolonjskog procesa prema sljedećoj kategorizaciji procesa: ratifikaciju Lisabonske konvencije i fazu implementacije ECTS prema referentnoj skali je ocijenila kao *vrlo dobro*, priznavanje diploma i perioda studija te fazu razvoja sistema osiguranja kvaliteta ocijenila je kao *dobro*. Kategoriju nivoa učešća studenata, dvociklusni sistem, te fazu

implementacije dvociklusnog sistema kao i nivo upisa studenata na dvociklusni sistem i implementaciju dodatka diplomi ocijenila je sa *vrlo malo napretka je ostvareno*. Ovaj podatak jasno pokazuje da univerziteti u Bosni i Hercegovini mogu poboljšati menadžment odnosa sa studentima, što će rezultirati višestrukim pozitivnim promjenama kada je riječ o učinkovitosti i ekonomskoj poziciji fakulteta. Iz podataka prezentiranih u drugom dijelu evidentno je da implementacija Bolonjskog procesa predstavlja krucijalni pokret razvoja visokog obrazovanju u Evropi te se kao takav može posmatrati kao temeljni oslonac za izgradnju konkurentskih prednosti cjelokupnog evropskog tržišta. Primjena Bolonjske deklaracije ne može se razdvojiti od sveukupnog procesa evropskih integracija, a za uspjeh na tom putu povezivanja neophodno je prihvatiti principe CRM poslovanja kako u privredi tako i u sektoru visokog obrazovanja sa ciljem da se brže i efikasnije primijene pozitivne prakse razvijenih zemalja Evropske unije. Važno je također naglasiti da je CRM filozofija u potpunosti kompatibilna sa bolonjskim principima studiranja te CRM prakse pozitivno utječu na proces daljnjeg provođenja reforme visokog obrazovanja.

3. Metodologija istraživanja

Glavni istraživački cilj je ispitivanje važnosti kontinuiranog praćenja i evaluacije studentskog zadovoljstva sa ciljem primjene CRM filozofije poslovanja u sektoru visokog obrazovanja u kontekstu identifikacije ključnih komponenata studentskog zadovoljstva koje utječu na rezultate poslovanja fakulteta. Za potrebe istraživanja korištena je metoda slučajnog uzorka kako bi se provela anketa sa ciljem evaluacije zadovoljstva studenata Univerziteta u Sarajevu, a ukupan broj ispitanika navedene populacije je 504 (od toga 37,3% uzorka odnosi se na studente Ekonomskog fakulteta, a preostalih 62,7% uzorka čine studenti drugih punopravnih članova Univerziteta u Sarajevu; kreiranje dvije podgrupe ispitanika urađeno je u svrhu ispitivanja adekvatnosti kategorizacije poslovnih procesa visokoškolskih institucija prema Krueger/Hompu primjenom faktorske analize – *Principal Component Analysis*).

Ispitanu populaciju čine studenti različitog statusa (redovni, redovni samofinansirajući i vanredni (*Distance Learning* studenti ili studij učenja na daljinu) koji pohađaju jedan od studijskih programa I (prvog) ili II (drugog) ciklusa bolonjskog koncepta studija. Kriterij veličine populacije koji je neophodan za reprezentativan uzorak istraživanja (minimalno 381 ispitanik) je zadovoljen ukoliko se uzme u obzir da je ukupni broj studenata Univerziteta u Sarajevu u rasponu od 30000 do 50000 te da je nivo

pouzdanosti (confidence level) 95% i interval pouzdanosti (confidence interval) 5% provedene kvantitativne analize.

Elektronski anketni upitnik sastojao se od 41 obaveznog pitanja čiji je cilj utvrđivanje trenutnog studentskog statusa (ustanova na kojoj pohađaju studij, godina i ciklus studija), zatim stepena studentskog zadovoljstva operativnim aktivnostima, tj. aktivnostima vezanim za nastavu (npr. kompetencije i predavačke vještine akademskog osoblja te kvalitet i tržišna relevantnost materijala koji se koriste u izvođenju nastave), stepen studentskog zadovoljstva procesima podrške (npr. rad studentske službe i fakultetske biblioteke), stepen studentskog zadovoljstva upravljačkim procesima (npr. rad uprave fakulteta, akreditacije studijskih programa i priznavanje diploma, mogućnosti međunarodne razmjene, reputacija institucije na tržištu rada među poslovnim subjektima kojima je potreban edukovan kadar i sl.), opći stepen studentskog zadovoljstva i, na kraju, demografska slika ispitanika.

Ispitivanje studentskog zadovoljstva u sektoru visokog obrazovanja na primjeru Univerziteta u Sarajevu provedeno je u periodu od januara do februara 2015. godine. Broj studenata dodiplomskog nivoa (I ciklus bolonjskog studija) koji su anketirani u istraživanju bio je 344 (ili 68,25%), dok se 160 (ili 31,75%) analiziranih slučajeva odnosilo na studente postdiplomskog nivoa (II ciklus bolonjskog studija). Ukupno 295 ispitanika (ili 58,53%) su redovni studenti (kojima je trošak školarine sufinansiran od Vlade), dok su 140 ispitanika (ili 27,78%) samofinansirajući studenti i 69 (ili 13,69%) su vanredni studenti.

Podaci su prikupljeni putem elektronskog upitnika koji omogućava prikupljanje odgovora od većeg broja pojedinaca u kratkom vremenskom periodu. Za procjenu dimenzija studentskog zadovoljstva različitim kategorijama poslovnih procesa visokoškolskih institucija korištena je Likertova skala. Mjerena su 32 različita atributa poslovnih procesa edukacijskih ustanova u svrhu utvrđivanja studentskog zadovoljstva. Prikupljene vrijednosti atributa poslovnih procesa su evaluirane i transformisane u 12 dimenzija koje konstituišu studentsko zadovoljstva prema Krueger/Hompovoj kategorizaciji procesa. Odgovarajuća kvalitativna i kvantitativna analitika podataka je primijenjena u istraživanja u skladu s prirodom podataka (vrsta mjerenja), ciljevima istraživanja i brojem varijabli koje su posmatrane.

4. Rezultati

Doprinos svake izolovane dimenzije CRM strategije u sektoru visokog obrazovanja na predloženi model evaluacije studentskog zadovoljstva, primjenjujući Krueger/Hompovu kategorizaciju poslovnih procesa, valoriziran je putem analize glavnih komponenti. Metodom maksimalne vjerovatnoće izvršena je ekstrakcija na prikupljenim vrijednostima dvanaest CRM dimenzija sa ciljem evaluacije zadovoljstva studenata. S obzirom na specifičnosti predloženog Krueger/Hompovog modela kategorizacije poslovnih procesa, fiksno su određene tri komponente ekstrakcije faktora kojima se objašnjava primjena CRM strategije na fakultetima (dvije komponente su imale svojstvene vrijednosti, Eigenvalues veće od jedan). Prema rezultatima tumačenja varijanse, identificirana tri faktora učestvuju sa 71,41% ukupne varijacije modela. Da bi se inicijalno identificirane komponente mogle bolje interpretirati, Promax rotacija sa Kaiser normalizacijom je provedena koristeći ekstrakcionu metodu maksimalne vjerovatnoće. Koeficijenti koji se odnose na posmatrane varijable tri rotirana faktora predstavljeni su u tabeli 1.

Tabela 1 – Promax rotacija matrice komponenti (metoda ekstrakcije Maximum Likelihood)

Posmatrana CRM dimenzija u kontekstu nivoa studentskog zadovoljstva	Faktor		
	1	2	3
Kompetentnost i prezentacijske vještine predavača	,85	,53	,55
Studentski orijentirane aktivnosti i konsultacije	,76	,62	,58
Savremene metode u nastavi i IT primjena	,75	,57	,60
Transparentnost i pouzdanost ocjenjivanja	,74	,54	,52
Kvalitet korištenih materijala u nastavi	,69	,56	,54
Administracija i rad studentske službe	,58	,85	,64
Rad fakultetske biblioteke	,62	,82	,67

Dostupnost i razvoj IT infrastrukture	,47	,67	,52
Drugi procesi podrške	,47	,56	,51
Rad uprave i strateško planiranje razvoja	,70	,77	,91
Programske akreditacije i reputacija na tržištu	,58	,65	,87
Međunarodna saradnja i mogućnosti razmjene	,77	,81	,86

Prvi prikazani faktor predstavlja studentsko zadovoljstvo operativnim procesima. Varijable koje su snažno povezana faktorom jedan su studentsko zadovoljstvo akademskim osobljem i njihovim kompetencijama, zatim kvalitet materijala koji se koristi u nastavi te, na kraju, objektivnost ocjenjivanja i konsultacije. Drugi i treći faktor se odnose na studentsko zadovoljstvo procesima podrške, npr. rad studentske službe, odnosno upravljačke procese koji su u nadležnosti uprave fakulteta, npr. strateško planiranje razvoja, te programske akreditacije i reputaciju na tržištu.

U cilju identifikacije seta faktora koji imaju najveći utjecaj na opće zadovoljstvo studenata na visokoškolskim ustanovama, provedena je višestruka regresiona analiza u kojoj je opće studentsko zadovoljstvo bilo u svojstvu zavisne varijable. Najutjecajniji faktor, izveden iz regresionog modela koji objašnjava varijacije općeg zadovoljstva studenata, odnosi se na rad uprave fakulteta i strateško planiranje daljnjeg razvoja, što je prikazano u tabeli 2. Tumačenje ovog podatka ukazuje na objašnjeni trend strateškog CRM pristupa u sektoru visokog obrazovanja koji podrazumijeva obavezno uključivanje svih organizacijskih jedinica, a posebno uprave fakulteta u redizajnu strategije sa ciljem većeg fokusa na studente. Osim rada uprave i strateškog planiranja razvoja, tri najutjecajnija faktora studentskog zadovoljstva su kvalitet nastavnih materijala, kompetentnost akademskog osoblja te akreditacije programa.

Tabela 2 – Koeficijenti višestruke linearne regresije

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Konstanta)	-,868	,249		-3,479	,001
Rad uprave i strateško planiranje razvoja	,521	,111	,233	4,679	,000
Kvalitet korištenih materijala u nastavi	,469	,085	,213	5,491	,000
Kompetentnost akademskog osoblja	,448	,106	,173	4,238	,000
Programske akreditacije i reputacija na tržištu	,390	,107	,169	3,639	,000

6. Zaključak

Istraživanje je potvrdilo adekvatnost primjene Krueger/Hompove kategorizacije poslovnih procesa na operativne, upravljačke i procese podrške prilikom evaluacije studentskog zadovoljstva visokoškolskih institucija, a praktične implikacije ukazuju na važnost primjene CRM poslovne strategije u sektoru visokog obrazovanja i stvaranja okruženja orijentiranog na potrebe studenata, što je u skladu sa dinamikom konkurentskih odnosa u spomenutom sektoru. Također, implementacija bolonjskih principa studiranja i tekuća reforma visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini nisu u negativnom odnosu sa predloženom strategijom menadžmenta odnosa sa studentima. Naime, CRM poslovne prakse su u potpunosti kompatibilne sa Bolonjskom deklaracijom te će ubrzati proces reforme visokog obrazovanja ukoliko domaće institucije visokog

obrazovanja odluče implementirati predloženu strategiju upravljanja odnosima sa studentima sa ciljem izgradnje čvrste tržišne pozicije te ekonomske stabilnosti i nezavisnosti. Neophodno je također kontinuirano vršiti redizajniranje i adaptaciju poslovnih procesa u skladu s pokazateljima studentskog zadovoljstva, a identifikacija utjecajnih faktora studentskog zadovoljstva omogućava upravama i dugim poslovnim jedinicama fakulteta uspostavu temeljenih oslonaca za inovaciju visokog obrazovanja koje je u potpunosti orijentirano studentima i njihovim potrebama. Rezultati istraživanja također daju snažan poticaj upravama visokoobrazovnih institucija u Bosni i Hercegovini da intenziviraju posvećenost primjene CRM koncepta u njihovim sredinama djelovanja te time ubrzaju proces primjene bolonjskog koncepta studija. Privredna, nacionalna i međunarodna uloga javnih univerziteta u širem društvenom kontekstu je od enormnog značaja te je stoga neophodno osigurati institucionalnu autonomiju sa ciljem ostvarivanja brojnih prednosti, npr. veći broj inovacija i njihova primjena u privredi i praksi.

Literatura

1. Bolton, R. N. (1998), *A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*. Marketing Science, 17(1).
2. Engelbert, N. (2007), *Best Practice with CRM in Higher Education: Managing Relationships Across the Student Lifecycle*. Datamonitor.
3. Evropska Komisija, Generalna direkcija za obrazovanje i kulturu (2007), *From Bergen to London: The contribution of the European Commission to the Bologna Process (Od Bergena do Londona: Doprinos Evropske komisije Bolonjskom procesu)*, Brisel.
4. Ganić, E. (2007), *Primjena Bolonjske deklaracije u bosanskohercegovačkom sistemu visokog obrazovanja – procjena uticaja*, SSST, Sarajevo.
5. Grant, G., G. Anderson (2002), *Customer Relationship Management: A Vision for Higher Education*. Web & Higher Education Technologies to Make IT Personal, Jossey-Bass.
6. Hoareau, C., J. Ritzen, G. Marconi (2013), *Higher Education & Economic Innovation: A Comparison of European Countries*. IZA Journal of European Labor Studies, 2(24).
7. Korasiga, D., Y. D. Kiranmayi (2014), *Innovation in Educational Institutions*. International Journal of Applied Services Marketing Perspectives, 2(4), str. 587–596.
8. Moore, J., C. Dickson-Deane, K. Galyen (2011), *e-Learning, Online Learning & Distance Learning Environments: Are They the Same?*. Internet and Higher Education, 14(2).

9. Paci, A., C. Lalle, M. Chiacchio (2013), *Education for Innovation: Trends, Collaborations & Views*. Journal of Intelligent Manufacturing, Springer, 24, str. 487–493.
10. Rahimić, Z. (2007), *The Importance & Role of Strategic Activities of HRM in Companies in B&H*. Journal of Global Strategic Management, Vol. 2, oktobar, str. 94–104.
11. Rahimić, Z., N. Podrug (2013), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
12. Ritzer, G. (1998) *The McDonaldisation Thesis: Explorations and Extensions*. London & Thousand Oaks, CA.
13. *Saopćenje za javnost Federalnog ministarstva za obrazovanje i nauku*, 1. juni 2007. godine. Objavljeno u dnevnom listu „Dnevni avaz“ 4. juna 2007. godine.
14. Simons, R. (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
15. Tanović, L. (2004–2005), *Towards the European Higher Education Area: Bologna Process (Približavanje evropskoj oblasti visokog obrazovanja: Bolonjski proces)*. Nacionalni izvještaj.
16. Tseng, S., P. Wu (2014), *The Impact of Customer Knowledge & CRM on Service Quality*. International Journal of Quality and Service Sciences, 6(1), str.77–96.
17. Vranešević, T. (2000), *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb.
18. Woodcock, N., A. Green, M. Starkey (2011), *Social CRM as a Business Strategy*. Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management, 18, str. 50–64.
19. Wueste, D., T. Fishman (2009), *The Customer Isn't Always Right: Limitations of Customer Service Approaches to Education or Why Higher Ed is Not Burger King*. 4APCEI, septembar: Univerzitet Wollongong NSW, Australija.