

# UTJECAJ PSEUDOFAKTORSKE MOTIVIRANOSTI NA KVALITETU USLUGE U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

*Dinko Jukić<sup>1</sup> & Božica Dunković<sup>2</sup>*

UDK/UDC: 371:005

JEL klasifikacija /JEL classification: I<sub>21</sub>

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 22. ožujka 2009. / March 22, 2009

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 15. lipnja 2009 / June 15, 2009

## **Sažetak**

*Prema suvremenom konceptu socijalne validacije pseudofaktorska motiviranost koja se temelji na postavkama Herzbergove dvofaktorske teorije u školskom menadžmentu može kulminirati neadekvatnom uslugom i slabom kvalitetom. Ključan činitelj upravo je strateški menadžment koji mora poštivati počela KM, odnosno komparacije hijerarhije potreba i hijerarhije vrijednosti. U radu se ukazuje na zastarjelost Maslowljeve hijerarhije potreba kao i Herzbergove dvofaktorske teorije koja je proizašla iz potonje. Predlažu se moderniji pristupi koji se koriste u neuromarketingu: limbički koncept te fenomenološki pristup percepcije. Sukladno zadovoljenju zaposlenika, ali i teoriji jednakosti kao i odrednicama Melerovog neprofitnog marketinga, prednost se daje pravilno motiviranom zaposleniku. Zadovoljan davatelj usluge posredno utječe na marketabilnost i profitabilnost organizacije, a prema počelima lateralnog marketinga on je ujedno i "promotor" usluge. Krajnji korisnik usluge u školskom menadžmentu mora biti zadovoljen i na emotivnoj razini, a ona se ostvaruje kroz principe koncepta SERVQUAL. Susretljivost i poistovjećivanje davatelja usluga polazi od koncepta zadovoljenja, a ono pak od Kotlerove prizme unutrašnjeg, vanjskog i interaktivnog marketinga. Nadilaženje pseudomotiviranosti ostvaruje se temeljnom divizijom kompleksa individualnog nasuprot kolektivnog znanja. Ostvarivši takav suvremen pristup, neprofitna organizacija nadilazi definiciju i postaje marketabilna, profitabilna i prepoznata po kvalitetnim uslugama.*

**Ključne riječi:** *motiviranost, usluga, zaposlenici, školski menadžment.*

<sup>1</sup> Dinko Jukić, univ.spec.oec., Trgovačka i komercijalna škola „Davor Milas“ Osijek, doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku, E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

<sup>2</sup> Božica Dunković, univ.spec.oec., Agencija za razvoj Osječko-baranjske županije, doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku, E-mail: dunkovic@geli.hr

## 1. UVOD

Osnovne premise od kojih polaze teorije suvremenog menadžmenta obrazovanja svakako su sociološko-kulturnog karaktera<sup>3</sup>. Upravo je kultura društvena okosnica koja, uvjetno rečeno, kreira strukturu tzv. "nove zbilje". Uspješan menadžer obrazovanja mora obratiti pozornost na formalne, specifične, istančane i simbolične aspekte škole kao neprofitne organizacije. Budući da je upravljanje školom specifično po svojem određenju pružanja usluga<sup>4</sup> koje su, barem od strane potrošača jednokratne, neprofitne organizacije, kao što su škole, predstavljaju karakteristične probleme. Po svojom određenju usluga je najprije neopipljiva kategorija i ona kao takva ne rezultira vlasništvom nad nečim<sup>5</sup>. Dakako, njezina proizvodnja ne mora biti vezana za fizički predmet, što davatelju usluge omogućuje manipuliranje karakteristikama samih usluga. Međutim, unutar suvremenog shvaćanja školskog menadžmenta<sup>6</sup>, dakle koordinacije ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja samo pružanje usluge postaje diskutabilno. Velika raznolikost uslužnih ponuda, dakle u cjelokupnom menadžmentu obrazovanja, poručuje da se davatelji usluga moraju baviti problemima specifičnim za konkretne usluge, primjerice pedagoška izobrazba, državna matura, prekvalifikacija i cjeloživotno obrazovanje. Unatoč određenim modulacijama unutar menadžmenta obrazovanja, postoje iznimne različitosti po kategorijama, a neke su vrlo osobite i utječu na dizajn usluge. Drugim riječima, pružanjem usluga u neprofitnim organizacijama, otvara se prostor marketingu.

Prije bilo kakve rasprave glede tržišta znanja<sup>7</sup> navedimo nekoliko krucijalnih opaski. Prvo, sam izraz neprofitne-društvene organizacije, a samim time i neprofitnog marketinga iznimno je nespretna i ishitrena. Naime, neposlovni marketing predstavlja primjenu marketing instrumentarija na neposlovne probleme<sup>8</sup>. Međutim, navedimo kako je bilo odista neminovno da se marketing nametne i jednoj takvoj neprofitnoj ustanovi, kao što je škola. Dakako, marketing jest relevantna disciplina koja se nameće čitavom nizu ljudskog djelovanja, pa uključujući i školstvu, gdje je kao konačni cilj usluga i klijenti. Pojam neprofitni marketinga<sup>9</sup> shvaća se kao činjenica koja u sebi uključuje marketinška znanja koja se primjenjuju u gospodarskim subjektima koja nisu trgovačka društva. Prema tome, zajedničke karakteristike neprofitnih djelatnosti su<sup>10</sup>: a) spoznavanje i zadovoljavanje potreba, b) osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem i c) osiguravanje ukupnog kvalitetnog funkcioniranja organizacije. Esencija školskog menadžmenta upravo je u samoj nutрини neopipljivosti usluge koja počiva na perceptivnoj tvorevini potrošača, ali i na premisama lanca usluga profita. Budući da se polazi od zaposlenikove motiviranosti koja posredno djeluje na kvalitetu usluge, odnosno u konačnici na većoj vrijednosti usluge i zadovoljstvu potrošača

<sup>3</sup> Bennet, N., Crawford, M. i Cartwright, M. *Effective educational leadership*, Sage, London, 2003., str. 23.

<sup>4</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006, str. 625.

<sup>5</sup> Meler, M., *Marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999, str. 37-74.

<sup>6</sup> Staničić, S., *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka, 2006, str. 59-65.

<sup>7</sup> Dalkir, K., *Knowledge Management*, Elsevier Inc., Oxford, 2005, str. 47-72.

<sup>8</sup> Meler, M., *Marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999, str. 463-464.

<sup>9</sup> Brinckerhoff, P., *Mission-Based Marketing: An Organizational Development Workbook*, Hoboken, NJ: Wiley, 2003, str. 11-62.

<sup>10</sup> Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 31.

koja pak kulminira lojalnošću<sup>11</sup>, neosporno je kako takav model dovodi do nadmoćne izvedbe pružanja usluga, odnosno profita.

Nadalje, potrebno je biti iznimno pažljiv, jer je školski menadžment, za razliku od menadžmenta u obrazovanju koji je nadređen prvotnom pojmu, znatno šireg određenja. Valorizacija menadžmenta u obrazovanju obuhvaća dvije ključne komponente: rukovođenje i vodstvo<sup>12</sup>. Za uspješno rukovođenje ključna su četiri okvira<sup>13</sup>: ljudski, strukturalni, politički i simbolički. U novije vrijeme ističe se važnost korelativnosti modela menadžmenta i liderstva<sup>14</sup>, pa se prednost daje tzv. preferiranim organizacijskim ciljevima<sup>15</sup>, nasuprot individualnim ciljevima zaposlenika. Zapravo riječ je o odnosu između ustanove i njezine okoline koja se očituje kroz intenzitet i vrsnoću suradnje. Prihvativši suvremene operacijske postavke menadžmenta obrazovanja, nameću nam se šest klasifikacijskih modela<sup>16</sup> unutar odgojno-obrazovnih organizacija: formalni, kolegijalni, politički, subjektivni, dvoznačni i kulturološki. Navedeni modeli povezani su s odgovarajućim modelima vođenja: menadžerskim, participativnim, transformacijskim, interpersonalnim, transakcijskim, postmodernističkim, kontigencijskim, moralnim i instrukcijskim.

Delegiranje, uz lanac usluga-profita koji posredno djeluje na unutrašnju uslužnu kvalitetu, dakle na odabir zaposlenika, njihovu motiviranost, zadovoljstvo radnom klimom, kvalitetom usluge kulminira kvalitetnom uslugom koja dugoročno dovodi do profita. Polazeći od činjenica koje nam kazuju kako su menadžment i marketing u ovakvim djelatnostima, a posebice u školstvu, vrlo dugo bili pod okriljem države što je dovelo do neučinkovitosti, nedjelotvornosti i neuspješnosti<sup>17</sup>, upravljanje znanjem nameće se kao suvremeno rješenje. Ono što je najrelevantnije svakako treba istaknuti da je marketing u srednjem školstvu prvenstveno baziran na ostvarivanju ciljeva same ustanove, tj. zadovoljavanju specifičnih interesa, a ne ostvarivanju dobiti. Temeljni problemi koje navodi Meler<sup>18</sup> odnose se na: neadekvatan zakonski okvir (paternalistički odnos), nedostatak financijskih sredstava ("kažnjavanje"), netransparentnost i neprofesionalizam (birokratizacija). Uz navedene probleme, navedimo i četvrtu kategoriju: zanemarivanje intelektualnog kapitala (ignoriranje motivacije).

## 2. MODIFICIRANJE KVALITETE USLUGE

Usluga se može definirati kao aktivnost koju jedna strana "posuđuje" drugoj, a koja je u svojoj esenciji neopipljiva te za koju se ne može reći da rezultira promjenom

<sup>11</sup> Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001, str.36-178.

<sup>12</sup> Staničić S., *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka, 2006, str. 121-290.

<sup>13</sup> Bolman, L. i Deal, T. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, str. 41-108.

<sup>14</sup> Thompson, A., Strickland, A., Gamble, E. *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008, str. 78-208.

<sup>15</sup> Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage Publications, London, 2003, str. 22-33.

<sup>16</sup> Staničić, S. *Modeli menadžmenta u obrazovanju*, Napredak, Zagreb, 148 (2), str.173-191.

<sup>17</sup> Drucker, P. *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1994, str.47-68.

<sup>18</sup> Meler, M. *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003., str. 60-61.

vlasništva<sup>19</sup>. Sama po sebi usluga nije opipljiva, ali može biti sredstvo za proizvodnju nekog opipljivog rezultata<sup>20</sup> kao što je, u širem smislu riječi, obrazovanje. Sukladno tomu, uslugu unutar školskog menadžmenta možemo promatrati kao sam intelektualni rad koji podmiruje određenu potrebu<sup>21</sup>, a zajedničko proizvodu i usluzi upravo je potrošačeva potreba. Međutim, svaka usluga ima svoje određeno vrijeme u kojemu egzistira na tržištu. Životni ciklus usluga nije jednak unutar specifičnosti školskog menadžmenta upravo zbog potrošačevih želja, društvene strukture, psiho-socioloških karakteristika<sup>22</sup>, motiviranosti zaposlenika, pravilima socijalne validacije<sup>23</sup>, društvenih trendova (alijenacijska komponenta i snobizam), zakona ponude i potražnje, odnosno uvjeta na tržištu rada. Da bi mogla usluga opstati na tržištu, davatelj usluge mora računati na društvene varijable te poduzimati inovacije.

Kao rješenje nameću nam se doktrine upravljanja znanjem, marketinga neprofitnih organizacija, neuromarketinga i suvremene metode lateralnog marketinga. Prema tomu, sve tržišno orijentirane organizacije moraju poznavati uvjete tržišta kako bi mogle prepoznati potrebe i želje potrošača te ih zadovoljiti. Kotler navodi pet primarnih karakteristika usluga prilikom dizajniranja marketinškog programa<sup>24</sup>, a one su: neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva. Ponešto modificiraniju karakteristiku, ali također petodijelnu, navodi Vranešević<sup>25</sup> gdje umjesto treće kategorije promjenjivosti predlaže raznolikost u smislu neujednačenosti razine kvalitete, no to je i dalje u biti Kotlerova postavka. Ključne razlike u biti nema, riječ je o onomastičkoj formulaciji s deskriptivnim naglaskom na nestalnosti, promjenjivosti, ili jednostavnije na postavljenoj relativnosti usluge. Problem koji se javlja u marketingu neprofitnih organizacija, preciznije u srednjem školstvu, svakako se odnosi na, uvjetno rečeno, "kategoriju profita", koja u svom nazivu, barem u računovodstvenom, ne postoji kao takva, ali izravno korespondira kategoriji dobiti. Prema Zakonu o ustanovama<sup>26</sup>, propisana dobit može služiti isključivo za unaprjeđivanje i razvoj djelatnosti ili kao svojevrsni dopunski izvor plaćanja djelatnika.

Naglasimo da je marketing u školskom menadžmentu sastavnica društvenog marketinga i predstavlja aplikaciju generičkog marketinga kojemu je cilj promjena društvenog ponašanja prvenstveno u korist ciljne skupine, odnosno u ovome kontekstu društva. Rocco<sup>27</sup> nas upućuje da on kao takav mora postojati jer postoje raznoliki društveni problemi i uvjeti. Naime, uvijek treba voditi računa o specifičnosti okruženja<sup>28</sup>, društvenim normama i vrijednosti kao što upućuje Meler<sup>29</sup> navodeći kako je teško ustvrditi koje su to izvangospodarske djelatnosti. Međutim, analizirajući

<sup>19</sup> Brassington, F. i Petti, S. *Principles of Marketing*, Prentice Hall, London, 2003., str. 951.

<sup>20</sup> Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004, str. 333.

<sup>21</sup> Rocco, F. *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2000, str. 167.

<sup>22</sup> Kesić, T. *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb, 1999, str.191-207.

<sup>23</sup> Sznajd-Weron, K. Sznajd model and its applications, *Acta Physica Polonica B*, 36 (8), str. 2537-2547.

<sup>24</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006, str. 626.-633.

<sup>25</sup> Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004, str. 334.

<sup>26</sup> Zakon o ustanovama, Narodne novine, br. 76 / 93.

<sup>27</sup> Rocco, F., Mađerić, D. i Vujnović, O. *Marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 2006, str.199-201.

<sup>28</sup> Pavičić, J. *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 22.

<sup>29</sup> Meler, M. *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003, str. 58.

problematicu menadžmenta obrazovanja<sup>30</sup> nameće se pitanje fenomenološke matrice percepcije potrošača prema kvaliteti usluge. Usluga se može mjeriti tek nakon što je kupnja obavljena, odnosno konzumirana. To je najveći problem unutar školskog menadžmenta jer implicira na relevantne posljedice marketinga. Naime, kupci teško uspoređuju usluge konkurenata, percipiraju visok rizik, služe se samoprocjenom kvalitete i oslanjaju se na usmeni marketing. Određena počela gerilskog marketinga<sup>31</sup> mogu biti korisna kroz model cjeloživotnog obrazovanja, a ne kao oblik penetracije tržišta, odnosno prilikom upisa klijenata. Dakako, to zahtijeva promjenu menadžerske strategije, sklonost kreativnom – lateralnom marketingu i težnji tzv. “trgu znanja”<sup>32</sup> koji će inauguirati kvalitetnije usluge i u konačnici rezultirati većim profitom.

Nedvojbeno je kako korisnici usluge postaju na određen način “proizvođači” zajedno s drugim činiteljima te na taj način dolaze do mjesta nastanka usluge i ambivalentno, potrošači istodobno koriste i kreiraju uslugu u određenoj mjeri. Sam proces proizvodnje usluge vrlo je kritičan za konzumiranje unutar neprofitnih organizacija<sup>33</sup>. Jedan od krucijalnih načina poboljšanja kvalitete usluge i razvijanja marketinga unutar školskog menadžmenta, iako to vrlo ironično kritizira Drucker<sup>34</sup> navodeći kako su javne ustanove “zaostale”, upravo je u upravljanju odnosa kupca i motiviranju zaposlenika. Specifičnost takvih usluga očituju se u nepostojanju mogućnosti kontroliranja kvalitete prije same “proizvodnje” budući da se taj proces preklapa s potrošnjom i zbiva se u nazočnosti klijenta<sup>35</sup>. Dakako sam klijent<sup>36</sup>, odnosno potrošač utječe na kvalitetu usluge. Drugim riječima, na taj se način inicira ulaganje u imidž usluge. Dugoročno gledajući, favorizira se imidž marke<sup>37</sup> koji može nadići samu uslugu.

Kako bi se ostvarili zadani ciljevi, potrebno je izvršiti reduciranje kontrolom prilikom odabira osoblja, no kao znatno važnija činjenica aludira se na nužnost motiviranja zaposlenika<sup>38</sup>. U pokušaju da se ostvari konkurentska prednost, produktivnost i kvaliteta su od ključne važnosti. Vranešević ističe da se to posebno odnosi na neprofitne organizacije kao što su škole<sup>39</sup> gdje tehnička kvaliteta mora biti u ravnoteži s funkcionalnom kvalitetom. Ipak, nerijetko je suprotan efekt, odnosno da priroda produktivnosti uzrokuje pad kvalitete usluge. Stoga izravna uključenost klijenata u pružanje usluge uvelike komplicira primjenu uobičajenih marketinških vještina. Jedna od alternativa nameće se postavkama lateralnog marketinga koja počiva na temeljima kreativne lo-

<sup>30</sup> Staničić, S. *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka, 2006, str.277-290.

<sup>31</sup> Levinson, J., C. i McLaughlin, M. *Guerrilla marketing for consultants*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 19-31.

<sup>32</sup> North, K. *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko, 2008., str. 182.

<sup>33</sup> Kotler, P. i Andreasan, A. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1991, str. 427.

<sup>34</sup> Drucker, P. *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1994, str. 53.

<sup>35</sup> Vranešević, T. Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004, str. 335.

<sup>36</sup> Vranešević, T. *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 11.

<sup>37</sup> Anderson, K. i Kerr, C. *Customer relationship management*, McGraw-Hill, New York, 2002, str. 8-17.

<sup>38</sup> Foxall, G., R., i Goldsmith, R., i Brown, S. *Psihologija potrošnje u marketingu*, Slap, Jastrebarsko, 2007, str.133-137.

<sup>39</sup> Vranešević, T. Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004, str. 336.

gike<sup>40</sup>. Prema modernom shvaćanju društva koje promatramo kroz prizmu fenomenologije ukusa potrošača<sup>41</sup>, krajnjeg korisnika ne uvjetuje samo individualnost, društvena cjelina već i perceptivna tvorevina. Jednostavnije rečeno, na kreiranje kvalitete usluge u školskom menadžmentu i razvijanje imidža podjedanko utječe sama usluga koliko i njeni davatelji. Dakako, pravilo komutacije odnosi se na klijente i davatelje usluge.

### 3. MEHANIZMI MOTIVIRANJA

Prošireni marketinški splet usluga sastoji se od: ljudi, materijalne podrške, upravljanjem procesima i vremenskom konstantom<sup>42</sup>. Naglasak na kvaliteti usluge analizirati ćemo kroz interni marketing koji usmjerava težište na davateljima usluge. Odnos prema zaposlenicima unutar školskog menadžmenta krucijalan je za odnos prema klijentima. Kada govorimo o provedbi internog marketinga, podrazumijevamo razvoj intelektualnog kapitala u širem smislu riječi, edukaciju zaposlenika kroz module trajnog usavršavanja koje je djelomično riješeno putem Zakona o srednjem školstvu<sup>43</sup> i Zakona o odgoju i obrazovanju<sup>44</sup>, no i dalje nedostatno, te sveopću usmjerenost na ukupnu kvalitetu usluge. Ključni segment u pružanju usluga upravo je u intelektualnom kapitalu, odnosno u ljudskom, organizacijskom i kapitalu stranaka<sup>45</sup>. Koncept dodatnih elemenata polazi od ljudskog kapitala kao najrelevantnije odrednice, jer ako zaposlenici nisu dovoljno osposobljeni, stimulirani, podržani i motivirani, pružanaje usluge neće biti na odgovarajućoj razini. Stoga, kvalitetan menadžerski odnos prema zaposlenicima i potrošačima započinje od lanca usluga-profitu, preciznije od pravilno usmjerene motivacije.

Prema prikazu lanca usluga-profitu kojeg postavljaju Anderson i Mittal<sup>46</sup>, a kojeg modificira Kotler<sup>47</sup> kroz prizmu unutrašnjeg, vanjskog i interaktivnog marketinga, zorno se ističe važnost pravilne motiviranosti zaposlenika. Iako će Kotler poslije naglašavati važnost povezivanja profita i tvrtke sa zadovoljstvom zaposlenika i klijenata<sup>48</sup>, u kasnijim pristupima, kao što je lateralni marketing, dat će prednost većoj vrijednosti usluge, ističući hiperfragmentiranost tržišta kao jedan od najvećih problema današnjice<sup>49</sup>. Prema tome, poštivajući tri vrste marketinga u školskom menadžmentu, obratimo pozornost na unutrašnji, jer od njega polaze oblici delegiranja kao jedan od segmenata pseudofaktorske motiviranosti zaposlenika. Osnovna premisa unutrašnjeg marketinga počiva na spoznaji da tvrtka mora uložiti u kvalitetu osoblja i izvedbu. Međutim, unutar školskog menadžmenta zakonodavac određuje specifičnosti školskog osoblja, suradnika i administrativnog osoblja. No, u uslužnoj tvrtci zaposlenik

<sup>40</sup> Kotler, P. i de Bes, F., T. *Lateral marketing*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, str. 16-23.

<sup>41</sup> Gronow, J. *Sociologija ukusa*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2000, str. 63.

<sup>42</sup> Kotler, P. i Keller, K., L. *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 2008, str.65 i 125-137.

<sup>43</sup> *Zakon o srednjem školstvu*, Narodne novine, 81 /05

<sup>44</sup> *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, Narodne novine 87 /08

<sup>45</sup> North, K. *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 59.

<sup>46</sup> Anderson, W., E. i Mittal, V., Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service research*, 2000, Vol. 3 No. 2, str. 107.-120.

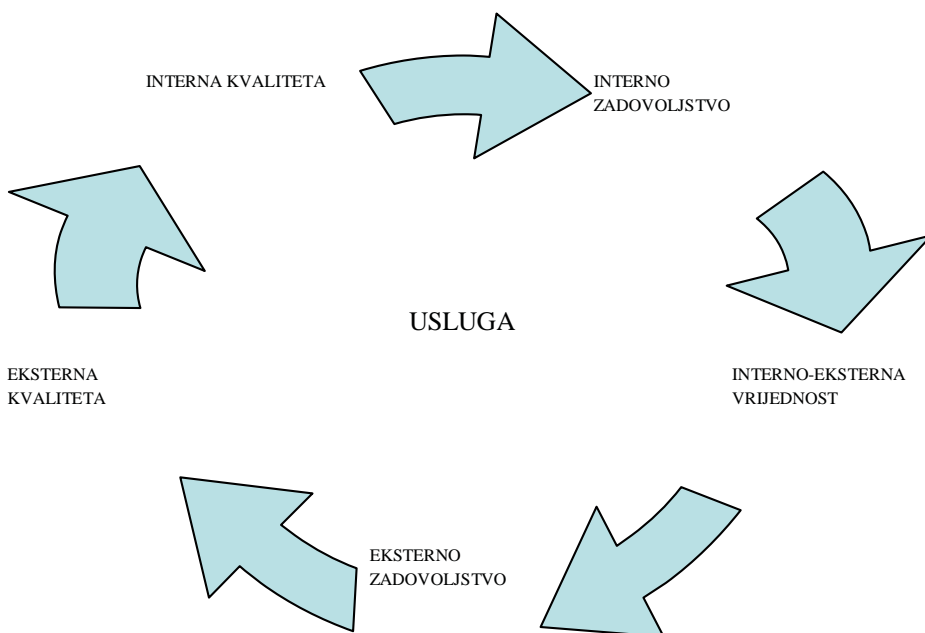
<sup>47</sup> Kotler, P. i Gary, A. *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2006, str.223-247.

<sup>48</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006, str. 635.

<sup>49</sup> Kotler, P. i de Bes F., T. *Lateral marketing*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003., str. 21.

i potrošač su u izravnoj interakciji stvaranja usluge, pa su stoga uzročno-posljedično vezani, a samim time unutrašnji marketing prethodi vanjskom marketingu. Dakako da je ovdje naglasak na lateralnom pristupu zbog "školske uspavanosti" prema tržištu i konkurenciji na koju upozorava Drucker.

**Graf. 1:** Lanac usluga-profita u školskom menadžmentu



Izvor: Izrada autora

Kruna unutrašnjeg i vanjskog marketinga, upravo je interaktivni marketing zbog percipirane kvalitete između potrošača i davatelja usluge. U marketingu usluga je vrlo bitna kvaliteta pružatelja usluge te kvaliteta "načina" na koji se ta usluga pruža. Učinkovita interakcija između potrošača i davatelja usluge ovdje je ključna. Razlog tomu je što krajnji potrošači, odnosno klijenti procjenjuju uslugu kroz dvije kategorije kvalitete: tehničku i funkcionalnu. Dakako, klijentova kvaliteta perceptivna je tvorevina, stoga je subjektivne naravi i ona kao takva predstavlja interakciju "trenutka istine"<sup>50</sup>, iako je po definiciji kvaliteta usluge vrlo lako mjerljiva. No, budući da se ovakvim aspektom percipirane kvalitete otvara pristup lateralnom marketingu, usluga postaje promidžba, a njeni davatelji, svojevrсни PR menadžeri. Potrošači žele izraziti svoju individualnost kroz uslugu, odnosno, ako se klijentima ta individualnost omogući kroz pružanje usluge oni će ostati vjerni takvim individualnim uslugama<sup>51</sup>, pa čak i kada su samo djelomično

<sup>50</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006, str. 635.

<sup>51</sup> Meler M. *Marketing u kulturi*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006., str. 113.

individualne. Prema tome, korelacija između dvije potrošačke perceptivne kvalitete, dakle kroz tehničku (objektivnu komponentu) i funkcionalnu (subjektivnu komponentu) ostvaruje se identično kao stupanj lojalnosti prema markama. Evidentno je kako marku možemo promatrati kao svojevrsan fenotip jer je ona karakterizirana simbolima i percepcijom potrošača. Dakle, velikim dijelom je nematerijalna imovina koja na tržištu ima snagu stvaranja financijskih priljeva<sup>52</sup>. Budući da je pružanje usluge isključivo vezano uz potrošačevu percepciju, uslugu unutar školskog menadžmenta možemo promatrati kao izraz koji obuhvaća diferencirana obiježja u koja potrošači, odnosno klijenti vjeruju istim principom kao kod proizvodnih činitelja, odnosno marke.

Usluge se mogu diferencirati<sup>53</sup>. Problem konkurencije možemo riješiti kroz razvijanje diferenciranih ponuda ili imidža. Ako se školski menadžment odluči za strategiju diferencijacije ponuda tada je riječ o inovativnim osobinama po kojima bi se ponuda usluge razlikovala od konkurenata, a izvrstan primjer upravo je u "pružanju" usluge, dakle započinje od davatelja. Međutim, diferencijacija usluga nameće problem tzv. mimezisa, naime vrlo se lako oponašaju jer se inovacija ne može zaštititi. Prema tome, uslugu unutar školskog menadžmenta možemo diferencirati jedino preko tri kategorije<sup>54</sup>: ljudi, fizičke okoline i procesa. Fizičke okoline obuhvaćaju internu kvalitetu, interno-eksterne vrijednosti, opremljenost ustanove kao što je ICT i tzv. estetsku nasladu (ugodaž) koja daje identitet. Ova kategorija ima najjači intezitet samo u početnom stadiju, dakle privlačenju klijenata, ali dugoročno ona nije tržna. Za razliku od fizičke okoline, procesi se manifestiraju kao inovacije unutar provedbi procesa usluga kao što je model K-12 virtualnog učenja. Međutim, najrelevantnija i najsvrsishodnija upravo je kategorija ljudi. Promatravši kategoriju ljudi prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji<sup>55</sup> ključno pitanje koje se nameće odnosi se na općenitu mjeru zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo i nezadovoljstvo ovdje se promatraju kao povezani faktori, odnosno kao ekstrinzični i intrinzični. Budući da je zapravo riječ o aritmetičkom tumačenju higijenskih faktora i motivatora kroz koncept negativnog, neutralnog i pozitivnog, odnosno matematički: -1, 0, 1, ostavljaju se određene dvojbe menadžeru. Ono što je relevantno za dvofaktorsku teoriju odnosi se na postavku koja nam kazuje da kada su faktori higijene ispunjeni zaposlenici neće biti nezadovoljni, ali neće biti ni zadovoljni. Promatravši higijenske faktore, posebice dva činitelja unutar ekstrinzičnosti, dakle činitelje plaće i radnih uvjeta, rezultati su vrlo negativni<sup>56</sup>. S druge pak strane, ako se analiziraju motivacijski faktori s naglaskom na činiteljima napredovanja i samorazvoja, rezultati su znatno gori. Drugim riječima, ako suvremeni menadžeri unutar menadžmenta obrazovanja žele motivirati zaposlenike potrebno je sukcesivno naglašavanje motivatorskih činitelja, odnosno njegovanje četvrte i pete Maslowljeve potrebe, dakle potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom. Posebno je indikativno da čak trećina zaposlenika u školstvu želi

<sup>52</sup> Predovic, D. *Vrednovanje marke*, Mate, Zagreb, 2007, str. 7.

<sup>53</sup> Kotler, P i Keller, K., L. *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 2008, str.146.

<sup>54</sup> Donnelly, J. i Gearoge, W., R. *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981., str. 47.-51.

<sup>55</sup> Denhardt, B.,R., Denhardt, V.,J. i Aristigueta, M.,P., *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, Sage, London, 2008, str. 151-175.

<sup>56</sup> Radeka, I. i Sorić, I. *Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika*, *Napredak*, Vol. 147.,No. 2., 2006., str. 161.-177.



promijeniti zanimanje, a prema Radeki i Sorić<sup>57</sup> utvrđeno je kako nezadovoljstvo proizlazi iz niskog životnog standarda, slabog društvenog ugleda, slabe ili nikakve mogućnosti napredovanja i motiviranosti. Činjenica da unutar motivatorskih činitelja dominiraju, barem u školskom menadžmentu, potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom ne iznenađuju, budući da je dvofaktorska teorija proizašla iz Maslowljeve.

Međutim, u suvremenom menadžmentu takva je spoznaja zastarjela jer ne obuhvaća neuromarketinške odrednice limbičkog koncepta koji se vrlo umješno komparira s zadanim ciljevima zaposlenika. Prema fenomenologiji percepcije<sup>58</sup> viđenje nas upućuje simultanosti, a simultanost u suvremenom marketingu kulminira u samopoi-manje potrošača. Matrica fenomenološke strukture percepcije obuhvaća tzv. "punctum temporalis" pod kojim se podrazumijeva proces gledanja i modus viđenja. Osnova za razumijevanje pružanja usluge očituje se u ulozi perceptivnih procesa ponašanja potrošača prilikom kupovine, odnosno identificiranja s imidžom usluge. Evidentno, riječ je o pitanju kako potrošači percipiraju same sebe. Na modus viđenja donekle upućuje Aaker<sup>59</sup> navodeći percipiranu potrebu, odnosno želju za specifičnom kategorijom ili subkategorijom kroz kombinaciju određenih atributa (obilježja). Prema tome, pravilno motiviranje zaposlenika utječe na kvalitetu usluge na što nas posredno upozorava Dalkir<sup>60</sup>. Potrošači empatiziraju davatelja usluge koja je sukladna s njihovom slikom o sebi, a odbacuju one koji su u nesuglasju. Budući da kupljeni proizvod, odnosno usluga utječe na formiranje slike, ona se može promatrati kao pokušaj zadržavanja suglasja ili konsonance i izbjegavanja disonance, odnosno nesuglasja. Odbacivanje suglasja<sup>61</sup> utječe na potrošačevu sliku, no implicitno kreiranje imidža usluge najbolje se očituje kroz stvaranje marke. Dakako, takvo kreiranje zahtjeva marketinška znanja<sup>62</sup> no i dalje ne isključuje emotivnost<sup>63</sup> kao ključan element limbičkog koncepta, za razliku od zastarjelog principa hijerarhija potreba.

Jedni od najvažnijih marketinških pokazatelja svakako su doživljena kvaliteta usluge, lojalnost, zadovoljstvo i poznatost<sup>64</sup>. Međutim, školski menadžment iznimno je specifičan jer se jednom pružena usluga klijentu vrlo rijetko potražuje te se kao takva smatra završenom cjelinom, tj. zadovoljenom potrebom. Modelom Maslowljeve hijerarhije potreba moguće je prikazati hijerarhiju vrijednosti. Međutim, pozivajući se na korelaciju hijerarhije vrijednosti klijenata uočava se koncept funkcionalnosti koji se koristi prilikom kreiranja matrice planiranja marke. Naime, prema konceptu funkcionalnosti u obzir se uzima: postojanost, sadržajnost, jasnoća i ugled što omogućuje

<sup>57</sup> Radeka, I. i Sorić, I. Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika, *Napredak*, Vol. 147., No. 2., 2006., str. 166.-168.

<sup>58</sup> Ponty-Merleau, M. *Fenomenologija percepcije*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990., str. 35.

<sup>59</sup> Aaker, A., D. *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, 2004, str. 103.

<sup>60</sup> Dalkir, K., *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Inc., London, 2005, str. 65 i 286.

<sup>61</sup> Sirgy, M. *Self concept in consumer behavior: a critical review*, *Journal of Consumer Research*, 1982., No. 9., str. 287-300.

<sup>62</sup> Vranešević, T. *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007, str. 37-41.

<sup>63</sup> Gobe, M. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York, 2001, str. 136-146.

<sup>64</sup> Hooley, G., Saunders, J., Piercy, F., N., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 56.

stvaranje strateške prednosti za uspjeh na tržištu. U principu ista se formulacija može primijeniti na davanju usluga unutar školskog menadžmenta. No, s jednim velikim odmakom. Potrebno je razviti model tzv. "kreiranja usluga" gdje bi klijenti mogli birati određene postavke, primjerice moduli fakultative ili ICT.

**Tablica 1:** Komparacija hijerarhije potreba i hijerarhije vrijednosti

POTREBE SAMOAKTUALIZACIJE	PARTNERSTVO SA ŠKOLOM
POTREBE ZA SAMOPOŠTOVANJEM	INOVACIJE
DRUŠTVENE POTREBE	KLIJENTOV ODNOS SA ŠKOLOM
SIGURNOSNE POTREBE	POVJERENJE U ŠKOLU
FIZIOLOŠKE POTREBE	PRIMARNA USLUGA

Izvor: Brown, A., S. What Customers Value Most, John Wiley, Canada, 1995., str. 104-105., prilagođeno

Zbog specifičnosti školskih usluga razvijen je poseban koncept SERVQUAL, tj. *service quality* koji pruža odgovarajući konceptualni okvir za istraživanje kvalitete usluga<sup>65</sup>. Prema takvom modelu promatraju se očekivana i dobivena razmatranja jazova u procesu pružanja usluga. Ti jazovi zapravo su kritične točke poslovanja u odnosu prema klijentu, a riječ je o pogriješnom komuniciranju od strane menadžera prema zaposlenicima, različitost percipiranja potreba od strane menadžera i klijenata te različitost percipiranja klijenta prema usluzi i davateljima usluga. Međutim, prema SERVQUAL modelu, najvažnije su dimenzije pouzdanosti, stručnosti, dodirljivosti, susretljivosti i poistovjećivanje<sup>66</sup>. Dakako, najvažniji segment u školskom menadžmentu svakako je, uz pretpostavljenu stručnost koja je zakonski određena, susretljivost i poistovjećivanje. Naime, susretljivost podrazumijeva spremnost i voljnost pružanju pomoći klijentu, a poistovjećivanje označava odgovarajuću razinu pažnje i brige. Prema tome, važnije je inzistirati na vrijednosti koju klijent očekuje za razliku od same kvalitete usluge.

Stoga, dio usluge koji je integriran u školskom menadžmentu, a kojemu se poklanja premala vrijednost poklanja, svakako je ljudski faktor i interakcija s klijentima. Budući da klijentova percepcija kvalitete usluge ovisi o aktivnostima zaposlenika koji komuniciraju i pružaju uslugu, neizostavna je komponenta motivacije. Najniža razina na kojoj potrošač može iskusiti određenu percepciju je apsolutni limen<sup>67</sup>. S aspekta percepcije, pojam takve prilagodbe tumači se kao "privikavanje". Međutim, uz apsolutnu osjetljivost vrlo je važna najmanja razlika u intenzitetu podražaja koju potrošač osjeća, odnosno u diferencijalnom limenu<sup>68</sup>. Prema Weberovom zakonu<sup>69</sup>, što je jači

<sup>65</sup> Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004., str. 338.

<sup>66</sup> Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004., str. 340.

<sup>67</sup> Craighead, E. i Nemeroff, C., *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004., str. 675-681.

<sup>68</sup> Craighead, E. i Nemeroff, C., *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004., str. 502.

<sup>69</sup> Schiffman, L. i Kanuk, L., L., *Consumer behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2000., str. 123.

početni podražaj, nužan je veći dodatni intenzitet da bi se sljedeći podražaj percipirao kao različit. Drugim riječima, dodatna razina podražaja mora biti ekvivalentna s diferencijalnim limenom kako bi potrošač percipirao razliku između početnog i sljedećeg podražaja. Slično, zapravo znatno jednostavnije, pokušao je interpretirati Levinson, navodeći osnove gerilskog marketinga, gdje posebno ističe ulogu kreativnosti i inovativnosti unutar marketinške komunikacije<sup>70</sup>. Međutim, tek primjenom lateralnog načina razmišljanja<sup>71</sup> i metodama lateralnog marketinga<sup>72</sup>, mogu se prepoznati pokušaji primjene diferencijalnog limena. Zadovoljni zaposlenici koji kontaktiraju a klijentima imaju važnu ulogu jer su, uvjetno rečeno "medij" kojim školska ustanova komunicira. Prema tome na taj se način povećava ukupna vrijednost usluga koju doživljavaju klijenti.

### 3.1. Kompleks individualnog vs kolektivnog znanja

S takvog aspekta zaposlenici se promatraju kao interni klijenti koji "traže" zadovoljstvo, neovisno je li riječ o Maslowljevoj hijerarhiji, Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji ili limbičkom konceptu, zaposlenici moraju biti pravilno motivirani, jer zadovoljstvo internih klijenata je pretpostavka zadovoljstvu eksternih klijenata<sup>73</sup>. Suvremeni prikaz teorije jednakosti<sup>74</sup> upozorava nas na da zaposlenici uspoređuju ono što su unijeli u radni proces, odnosno situaciju koju ćemo obilježavati kao "input" s onim što iz radnog procesa dobiju, odnosno "output". Prema teoriji jednakosti uspoređuju se vlastiti odnosi input-outputa (I/Oa) s odnosima input-outputa ostalih percipirano relevantnih skupina (I/Ob). Iz toga slijedi navedena premisa:

$I/Oa < I/Ob$  – nejednakost zbog potplaćenosti

$I/Oa = I/Ob$  – jednakost

$I/Oa > I/Ob$  – nejednakost zbog preplaćenosti

Međutim, kada zaposlenici osjećaju nejednakost, odnosno nepravdu oni mogu promijeniti input, uvjetno rečeno "usporavaju rad", promijeniti vlastitu percepciju o sebi i drugim percipirano relevantnim osobama te napustiti poslodavca. Dvofaktorska teorija upućuje na promjenu vlastite percepcije gdje zaposlenik biva prikazan kao nezadovoljan, no ona kao takva ostavlja prostor intrinzičnim činiteljima motivatora kao što je razvoj pojedinca. Drugim riječima, zaposlenik postaje nezadovoljan jer su se njegovi činitelji motivacijskih faktora sveli na minimum potreba za poštovanjem i samoaktualizacijom. No, istovremeno su činitelji higijenskih faktora kao što je plaća, ispod nomenklature zadovoljstva, dakle iznimno nepovoljni. Upravo u takvom tre-

<sup>70</sup> Levinson, C., J. i McLaughlin, M., *Guerrilla marketing for consultants*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005., str. 170-176.

<sup>71</sup> Bono, De, E., *New Thinking for the New Millennium*, Penguin Books, London, 2000, str. 26-57.

<sup>72</sup> Kotler, P. i de Bes, F., T., *Lateral marketing*, John Wiley & Sons., New Jersey, 2003, str.21-24.

<sup>73</sup> Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004., str. 347.

<sup>74</sup> Perry, J. i Hondeghem, A., *Motivation in Public Management*, Oxford University Press, New York, 2008, str.33-56 i 268-294.

nutku dolaze menadžerske metode u propitivanje jer zaposlenik nije nesretan, ali je nezadovoljan. U suvremenim organizacijama sve se više pozornosti posvećuje važnosti resursa znanja, a bolje korištenje znanja dovodi do značajnog porasta produktivnosti i kvalitete. Isto pravilo vrijedi za zadovoljene zaposlenike budući da se u školskom menadžmentu podcjenjuje kategorija intelektualnog kapitala i vrlo se često zaboravlja da su zaposlenici, uvjetno rečeno "unajmljenici".

Transferom najboljih načina vođenja povećava se produktivnost, no sam se pad cijena ne zaustavlja, a da bi se izbjegao takav pad cijena nameće se princip inovativnosti<sup>75</sup>. Prema modelu kojeg predlaže North, cilj vođenja poduzeća usmjerenog prema znanju temelji se na generiranju znanja iz informacija u pretvaranje tog znanja u trajne natjecateljske sposobnosti. Multidivizionalni oblik organizacije stoji na putu neometanog profita znanja, a takav se oblik posebno ističe u, druckerovski rečeno, "neinovativnim" organizacijama kao što su neprofitne organizacije (škole). Još je Meler upozoravao na sličan problem, doduše s marketinškog aspekta oštro osuđujući "organizacije u kojem dominiraju neprofesionalci"<sup>76</sup> što potvrđuje Kotlerove postavke lateralnog marketinga<sup>77</sup> i principe Schroederovog upravljanja proizvodnjom<sup>78</sup>. Rješenje koje se nameće suvremenom menadžeru u relativnoj mladoj disciplini barem u Hrvatskoj, dakle školskom menadžmentu<sup>79</sup>, svakako nije individualistički usmjeren sustav nagrađivanja i vrednovanja koji pruža neznatne poticaje u obliku pseudofaktorske motiviranosti. Tipičan primjer jedne takve pseudofaktorske motiviranosti upravo je u inauguriranju moderatora i koordinatora kao prikaz nekompetentne i neinovativne motivacijske kategorije. Delegiranje kao proces dodjele odgovornosti podređenima za obavljanje određene aktivnosti uz ograničenu dodjelu autoriteta može biti pravilno iskorišteno samo ako se poštuju postavke KM. Međutim, kada oblik delegiranja poprimi jedan od oblika identifikacije moći, dakle sposobnosti pojedinaca u persuaziji zaposlenika tada se iskazuje pseudomotiviranost koja, dugoročno gledajući, narušava imidž menadžera i organizacije<sup>80</sup>. Stoga se prednost svakako mora dati kolektivnom znanju koje polazi od teorija KM, ali i pravilne motiviranosti temeljene na teoriji jednakosti uz implementaciju dvofaktorske motiviranosti. Dakako, principi limbičkog koncepta, kao i Maslowljevih potreba nisu zanemarivi, ali nipošto ni krucijalni, posebice ne unutar školskog menadžmenta, jer zadovoljan i motiviran zaposlenik zrcali neprofitnu organizaciju u kvalitetnu i marketinški osviještenu suvremenu tvrtku.

#### 4. ZAKLJUČAK

Jedan od najvećih problema KM unutar školskog menadžmenta upravo je u nedostatnoj spremnosti zaposlenika na podjelu znanja. Kao simptomi nameću se

<sup>75</sup> North, K. *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 9.

<sup>76</sup> Meler, M. *Marketing u kulturi*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006., str. 65.

<sup>77</sup> Kotler, P. i de Bes, F., T., *Lateral marketing*, John Wiley & Sons., New Jersey, 2003, str.100-110.

<sup>78</sup> Schroeder, R., *Upravljanje proizvodnjom*, Mate, Zagreb, 1999, str. 32-61.

<sup>79</sup> Staničić, S. Suvremeni pristup školskom menadžmentu, *Školski priručnik 2005/2006.*, Znamen, Zagreb, 2005., str. 161.-168.

<sup>80</sup> Brighous, T. i Woods, D. *How to improve your school*, Routledge, London, 2000, str. 7.

nepoštivanja osnovnih temelja kruga školskog menadžmenta<sup>81</sup>. Također se javljaju enormne poteškoće unutar delegiranja kao jedan od oblika pseudofaktorske motiviranosti koja dugoročno gledajući, utječe na kvalitetu usluge i u konačnici na profit organizacije. Budući da su neprofitne organizacije po svojoj definiciji nespretne jer one ne moraju nužno biti neprofitne<sup>82</sup>, barem ne u marketinškom smislu<sup>83</sup>, nameće se pitanje: kako poboljšati kvalitetu usluge i postati profitabilan i marketabilan? Odgovor nam daje analiza Maslowljeve hijerarhije potrebe posebice četvrte i pete kategorije koja je posredno utjecala na Herzbergovu dvofaktorsku teoriju. Međutim, sama analitičnost ne zadovoljava u suvremenom menadžmentu budući da se dvofaktorska teorija često pogriješno interpretira pa se kao rješenje nameću postavke suvremenog neuromarketinga, odnosno limbičkog koncepta i neuroplastičnosti.

Naime, opće je poznato da zadovoljni zaposlenici rade kvalitetnije i učinkovitije, no prema teoriji pravednosti i jednakosti vrlo je teško održavati ravnotežu između dvije kategorije prvenstveno jer je riječ, s aspekta zaposlenika, o perceptivnim tvorevinama. Također, zadaća menadžera mora biti poticanje motiviranosti i kreativnosti unutar neprofitne organizacije što je vrlo otežano jer se ovakve organizacije prema Druckeru smatraju "zaostale". Nadalje, sustav poticanja može se provesti samo ako je zadovoljena tzv. distributivna pravda, dakle ako je percepcija statistički opravdana, odnosno ako je zaposlenik zadovoljen ishodom. Kada je riječ o ishodu potrebno je ne upasti u zamku pseudomotiviranosti u obliku delegiranja jer se prema postavkama socijalne validacije odražava na zaposlenike. Drugim riječima, riječ je o strategiji beskrajne spirale<sup>84</sup> koja obuhvaća dijalog između poslodavca i posloprimca. Također vrlo je važno kada se unutar pružanja usluga, znanje pravilno motiviranih zaposlenika inkomponira i preraspodjeli. Međutim, da bi se to ostvarilo potrebno je oslušivati potrebe i želje potrošača, a ne potrebe i želje poslodavca. Na taj se način stvara dvosmjerna komunikacija sa zadovoljnim zaposlenicima koji pružaju kvalitetne usluge i istovremeno provode jedan od suvremenih oblika lateralnog marketinga.

## LITERATURA:

1. Aaker, A., D. *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, 2004.
2. Anderson, K. i Kerr, C. *Customer relationship management*, McGraw-Hill, New York, 2002.
3. Anderson, W., E. i Mittal, V., Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service research*, 2000, Vol. 3 No. 2, str. 107.-120.
4. Bennet, N., Crawford, M. i Cartwright, M. *Effective educational leadership*, Sage, London, 2003.

<sup>81</sup> Brighous, T. i Woods, D. *How to improve your school*, Routledge, London, 2000, str. 9

<sup>82</sup> Meler, M., *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003, str. 53.

<sup>83</sup> Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006, str. 31-74.

<sup>84</sup> North, K. *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko, 2008., str. 182.

5. Bolman, L. i Deal, T. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
6. Bono, De, E., *New Thinking for the New Millennium*, Penguin Books, London, 2000.
7. Brassington, F. i Petti, S. *Principles of Marketing*, Prentice Hall, London, 2003.
8. Brighous, T. i Woods, D. *How to improve your school*, Routledge, London, 2000.
9. Brinckerhoff, P., *Mission-Based Marketing: An Organizational Development Workbook*, Hoboken, NJ: Wiley, 2003.
10. Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage Publications, London, 2003.
11. Craighead, E. i Nemeroff, C., *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
12. Dalkir, K., *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Inc., London, 2005.
13. Denhardt, B., R., Denhardt, V., J. i Aristigueta, M., P., *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, Sage, London, 2008.
14. Donnelly, J. i Gearoge, W., R. *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981.
15. Drucker, P. *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1994.
16. Foxall, G., R., i Goldsmith, R., i Brown, S. *Psihologija potrošnje u marketingu*, Slap, Jastrebarsko, 2007.
17. Gronow, J. *Sociologija ukusa*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2000.
18. Gobe, M. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York, 2001.
19. Hooley, G., Saunders, J., Piercy, F., N., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
20. Kesić, T. *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb, 1999.
21. Kotler, P. i Andreasan, A. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
22. Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001.
23. Kotler, P. i de Bes, F., T. *Lateral marketing*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
24. Kotler, P. i Gary, A. *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
25. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
26. Kotler, P. i Keller, K., L. *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 2008.
27. Levinson, J., C. i McLaughlin, M. *Guerrilla marketing for consultants*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

28. Meler, M., *Marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
29. Meler, M. *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
30. Meler M. *Marketing u kulturi*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
31. North, K. *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko, 2008.
32. Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
33. Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.
34. Perry, J. i Hondeghem, A., *Motivation in Public Management*, Oxford University Press, New York, 2008.
35. Ponty-Merleau, M. *Fenomenologija percepcije*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990.
36. Predovic, D. *Vrednovanje marke*, Mate, Zagreb, 2007.
37. Radeka, I. i Sorić, I. Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika, *Napredak*, Vol. 147., No. 2., 2006., str. 161.-177.
38. Rocco, F. *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
39. Rocco, F., Mađerić, D. i Vujnović, O. *Marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 2006.
40. Schiffman, L. i Kanuk, L., L., *Consumer behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
41. Schroeder, R., *Upravljanje proizvodnjom*, Mate, Zagreb, 1999.
42. Sirgy, M. *Self concept in consumer behavior: a critical review*, Journal of Consumer Research, 1982., No. 9., str. 287-300.
43. Staničić, S. Suvremeni pristup školskom menadžmentu, *Školski priručnik 2005/2006.*, Znamen, Zagreb, 2005., str. 161.-168.
44. Staničić, S., *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka, 2006.
45. Staničić, S. *Modeli menadžmenta u obrazovanju*, Napredak, Zagreb, 148 (2), 2007., str.173-191.
46. Sznajd-Weron, K. Sznajd model and its applications, *Acta Physica Polonica B*, 36 (8), str. 2537-2547.
47. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, E. *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.
48. Vranešević, T. *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*, Golden marketing, Zagreb, 2000.
49. Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004.
50. Vranešević, T. *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007.
51. *Zakon o ustanovama*, Narodne novine, br. 76 / 93.
52. *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, Narodne novine 87 /08.
53. *Zakon o srednjem školstvu*, Narodne novine, 81 /05.

## INFLUENCE OF PSEUDOFATORS MOTIVATION ON QUALITY OF SERVICES IN SCHOOL MANAGEMENT

*Dinko Jukić<sup>85</sup> & Božica Dunković<sup>86</sup>*

### **Summary**

*According to the modern concept of social validation pseudofactor motivation which is based on preferences Herzberg's motivation theory in school management may culminate inadequate service and poor quality. A key factor is precisely the strategic management, which must comply with the basics KM, and comparison of the hierarchy of needs and the hierarchy of values. The paper points to the obsolescence of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg theories arising from the latter. They propose a more modern approach that is used in neuromarketing: concept of limbic and phenomenological approach to perception. In accordance with the satisfaction of employees, but also the theory of equality and non-profit marketing Meler's guidelines, preference is given properly motivated employees. Satisfied with the service provider has a direct impact on the marketability and profitability of the organization, in accordance with the principles of lateral marketing to a "promoter" services. The end-user services in the school's management must be satisfied on an emotional level, and it is achieved through the principles of the concept of SERVQUAL. Kindness and identification of service providers based on the concept of satisfying, and the concept of satisfaction from Kotler prism of internal, external and interactive marketing. Overcoming the underlying pseudomotivation is achieved by division of the complex of individual versus collective knowledge. Having achieved a modern approach, non-profit organization goes beyond the definition and becomes marketable, profitable and recognized by the quality of services.*

**Key words:** *motivation, services, employees, school management.*

**JEL classification:** *I<sub>21</sub>*

---

<sup>85</sup> Dinko Jukić, univ.spec.oec., Trgovačka i komercijalna škola „Davor Milas“ Osijek, doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku, E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

<sup>86</sup> Božica Dunković, univ.spec.oec., Agencija za razvoj Osječko-baranjske županije, doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku, E-mail: dunkovic@geli.hr