

APPLICATION OF THE SWOT-ANALYSIS IN PUBLIC HIGHER EDUCATION

PRIMJENA SWOT ANALIZE U JAVNIM USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

MARINAC, Antun & VITEZ PANDZIC, Marijeta

Abstract: *This paper analyses elements and importance of the SWOT analysis in a work of an organisation in general, and hence in public higher education institutions. The paper presents the doctrines that in public administration development process led to a marketing way of deliberation, which is reflected in public sector institutions. The empirical part of this paper is based on research that was conducted in January 2012, among the students and staff of the Polytechnic of Požega.*

Key words: *public institution, strenghts, weaknesses, opportunities, threats*

Sažetak: *U radu će analizirati elementi i značaj SWOT analize u radu organizacije općenito, a po tome i javnih ustanova visokog obrazovanja. Prikazat će se doktrine koje su u razvoju javne uprave dovele do marketinškog načina promišljanja, a što se odrazilo i na ustanove javnog sektora. Praktični dio rada počiva na istraživanju koje je provedeno u siječnju 2012. godine među studentima i djelatnicima Veleučilišta u Požegi.*

Ključne riječi: *javna ustanova, snage, slabosti, prilike, prijetnje*



Authors' data: Antun, **Marinac**, mr.sc., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, amarinac@vup.hr, pred. Marijeta, **Vitez Pandzic**, univ.spec.admin.publ., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, mvitez@vup.hr

1. Uvod

Marketinška teorija i praksa je u posljednjih nekoliko desetljeća doživjela značajne promjene koje su pogodovane razvojem kapitalističkog društva. Društvene promjene imale su učinak kod svih subjekata razmjenskog procesa na tržištu, uključujući profitne i neprofitne organizacije. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija obuhvaća 12 skupina neprofitnih organizacija (s 24 podskupine) razvrstanih prema slijedećim područjima: kultura i rekreacija, obrazovanje i istraživanje, zdravlje, socijalna skrb, okoliš, razvoj i stanovanje, pravo, pravna zaštita i politika, promicanje, filantropija i volontarizma, međunarodne aktivnosti, religija, poslovna i profesionalna udruženja i sindikalne organizacije te ostalo [1]. S obzirom na naznačenu klasifikaciju i društvene promjene, marketinška načela i tehnike našla su svoje utemeljenje i u visokoobrazovnim ustanovama s ciljem da se određena ponašanja prihvate, odbiju, izmijene ili napuste u korist korisnika usluga visokoobrazovne ustanove s ciljem rasta i razvoja imidža ustanove koji vodi prema povećanju broja studenta i priznatosti iste u regiji i šire. Cilj autora ovoga rada jest teorijski i praktično usmjeriti se na SWOT-analizu i njenu primjenu u okviru ustanova visokog obrazovanja, konkretno Veleučilišta u Požegi, te na njenu ulogu u osiguravanju sustava kvalitete, a u skladu s Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Na istraživanju koje je provedeno u siječnju 2012. godine među studentima i djelatnicima Veleučilišta u Požegi, vidjet će se što ove osobe smatraju da su snage, slabosti, prijetnje i prilike Veleučilišta.

2. Ishodišta novih metoda rada i poslovanja u javnim ustanovama

Posljednjih nekoliko desetljeća 20. stoljeća, odlikuju se novim razvojem javne uprave koji je uvjetovan društvenim, ekonomskim te ostalim promjenama. Javna uprava obuhvaća tijela državne uprave, tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i javne službe, a promjene o kojima je riječ, posredno su se odrazile i na ustanove visokog obrazovanja. Nakon dugogodišnjeg weberijanskog modela javnog upravljanja, razvijaju se nove upravne doktrine: nove javne uprave (the new public administration), novog javnog menadžmenta (the new public management) te dobre uprave (the good governance) [2].

Doktrina nove javne uprave javlja se u SAD-u potkraj 60-tih godina prošloga stoljeća i naglasak stavlja na određene socijalne i političke vrijednosti kao što su pravednost, etičnost, participacija, zaštita manjina itd. Javljaju se novi javni programi pod utjecajem lijevih progresivnih ideja koje su plodno tlo našle u kriznim okolnostima i društvenim suprotnostima tadašnjeg SAD-a. Mnogo jače uporište i društvene promjene 80-tih godina prošlog stoljeća, izazvala je doktrina novog javnog menadžmenta. Ona u posebnim društvenim, ideološkim i političkim okolnostima biva orijentirana prema ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (poznato kao „3E“) te nastojanjima da se državna uprava i cjelokupni javni sektor kroz reforme opredijele za tržišna načela, poduzetničko ponašanje te tehnike privatnog sektora. Ova doktrina najšire je prihvaćena u Novom Zelandu, Velikoj Britaniji, Australiji, Kanadi i SAD-u te u međunarodnim organizacijama Svjetskoj banci i Međunarodnom monetarnom

fondu. 90-tih godina prošlog stoljeća ističu se brojni negativni učinci provedenih reformi koji su se očitovali u nejasnim linijama političke odgovornosti, netransparentnosti, korupciji, novim oblicima troškova, zanemarivanju prava građana, porastu regulacije itd. Iz navedenih razloga, međunarodne organizacije Ujedinjeni narodi, Europska unija (u Bijeloj knjizi iz 2001. godine), Svjetska banka te Međunarodni monetarni fond zahtijevaju dobru upravu odnosno dobru vladavinu koju će odlikovati načela: otvorenosti, participacije, odgovornosti, djelotvornosti, koherentnosti te usmjerenje prema građaninu, transparentnosti, legitimnosti, efikasnosti, vladavine prava, bolje kvalitete javnih usluga, primjene suvremenih informatičko-komunikacijskih tehnologija te bolje upravljanje resursima. Dobrom suradnjom svih aktera društvenog procesa i njihovom participacijom naznačenih načela i usmjerenja, može se doći do ekonomskog i društvenog razvoja te demokratske i djelotvorne cjelokupne javne uprave.

Prikazane doktrine ostavile su promjene u načinu rada i promišljanja i u javnim ustanovama visokog obrazovanja koje se orijentiraju prema marketinškom djelovanju, ali usvajajući pri tome efikasne načine djelovanja, orijentiranost prema studentima i njihovoj participaciji (sudjelovanje u radu stručnih i upravljačkih tijela fakulteta, veleučilišta ili visokih škola), intenzivno se koriste nove tehnologije, osnivaju posebne službe za međunarodnu razmjenu i projekte (npr. „Erasmus“ razmjena studenata) itd. Konkretno marketinško djelovanje javnih ustanova visokog obrazovanja usmjereno je prema: stvaranju povoljnog image-a i pozitivnih odnosa s javnošću, upoznavanju potencijalnih studenata s proizvodom, uvođenju novih vrsta studija, gostovanju inozemnih profesora, podizanju kvalitete proizvoda, stvaranju boljih radnih uvjeta opremom prostora, novim kadrovima, institucijskoj promociji, izdavačkoj djelatnosti, stvaranju uvjeta za znanstveno istraživački rad itd. [3].

Kako bi se osigurali i unaprijedili vanjski i unutarnji sustavi osiguravanja i unapređivanja sustava kvalitete u visokom obrazovanju prema Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u europskom visokoobrazovnom prostoru, 2009. godine u Republici Hrvatskoj, donesen je Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju [4]. Agencija za znanost i visoko obrazovanje provodi postupke vanjske neovisne prosudbe sustava kvalitete, a postupci se provode po fazama. Upravo u prvoj fazi visoko učilište Agenciji dostavlja materijale za vanjsku prosudbu: opis sustava osiguranja kvalitete, priručnik sustava osiguranja kvalitete, pregled razvoja sustava osiguranja kvalitete, način povezivanja sustava kvalitete i sustava upravljanja, opis organizacije učilišta, SWOT analizu, izvješće o provedenim prosudbama sustava kvalitete [5]. SWOT analiza kao marketinška metoda te kao jedan od korak na putu prema ocijeni kvalitete visokog učilišta jest tema ovoga rada, a koja je praktično izrađena za potrebe Veleučilišta u Požegi u postupku vanjske neovisne prosudbe sustava kvalitete.

3. Opće značenje SWOT analize i njena uloga u razvoju organizacije i okruženja

Najpoznatija i najviše rabljena metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim utjecajima na razvoj strategije jest SWOT analiza [6]. SWOT se pripisuje istraživačkom timu sa

Sveučilišta Stanford u 1960-im i 1970-im godinama, a predstavljen je 1969. godine i od strane istraživača s Harvarda. Ova analiza postala je popularna 1970-tih godina upravo zbog svoje sadržajne pretpostavke da menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem. U skladu s takvim promišljanjima, ona je danas posredno i neposredno neizbježan korak u usmjeravanju regionalnog razvoja. SWOT je engleski akronim za snage (S – strenghts), slabosti (W – weaknesses), prilike (O – opportunities) i prijetnje (T – threats). Korištenjem ove analize sustavno se suprotstavljaju unutrašnje sposobnosti i slabosti poduzeća i odmjeravaju izgledi za uspjeh u odnosu na konkurenciju i opasnosti u okruženju pa su tako snage i slabosti interni, dok su prilike i prijetnje eksterni elementi analize. Snage su takvi elementi promatrane organizacije koji ju čine konkurentnijom na tržištu, bilo da se radi o profitnom ili neprofitnom tržištu te joj daju određene komparativne prednosti u odnosu na druge sudionike pojedinog razmjenskog procesa. One se definiraju s obzirom na konkurente te s obzirom na potrebe budućih potrošača ili korisnika usluga organizacije. Slabosti su suprotno tome određena ograničenja ili nedostatci organizacije koje su prepreka u postizanju željenih rezultata, a u odnosu na konkurente. Slabosti je nužno priznati kako bih se uspješno moglo ukloniti. Prilike kao element vanjskog okruženja, predstavljaju povoljne pojave iz okruženja organizacije, a koje joj mogu omogućiti konkurentsku poziciju i prednost. Takve prilike mogu se odraziti u promjenama tehnologije, društvenim uzrocima, politici vlade i sl. Nepovoljne situacije iz okruženja organizacije su njezine prijetnje te predstavljaju prepreke za položaj organizacije u okolini i ugrožavaju njenu sposobnost konkuriranja. Takve situacije su izvan kontrole organizacije, no važno ih je uočiti i biti spreman na njih odgovoriti. SWOT analiza ima brojne prednosti, a neke od njih su: ona daje opći okvir za upravljanje okolinom, prisiljava menadžere na razumijevanje faktora uspješnosti, to je metoda koja traži organizaciju velike količine informacija, ona se može primijeniti vrlo široko i za različite tipova organizacija (pa tako i u javnim ustanovama visokog obrazovanja), ne zahtjeva velike troškove, može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili neuspješnosti strategije pojedine organizacije itd. Isto tako u SWOT analizi možemo uočiti i određene nedostatke, npr.: stvara dugačke liste faktora, ne zahtijeva utvrđivanje prioriteta pojedinih faktora, može sadržavati nejasne fraze, ne predviđa razrješavanje konflikata, zahtijeva jednu razinu analize, ne postoji obveza da se mišljenja potkrijepe podacima ili analizom itd. [6]. Treba zaključiti da SWOT analiza predstavlja samo polazište pokretačima razvojnih procesa u organizacijama te posredno u okruženju, a oni svojom inovativnošću, kreativnošću, iskustvom i sposobnošću trebaju pronaći rješenja prema uspjehu.

4. Praktična primjena SWOT analize na Veleučilištu u Požegi

U svrhu analize nastavnog procesa i kvalitete na Veleučilištu Požegi, u siječnju 2012. godine provedena je SWOT-analiza na uzorku od 262 ispitanika, podijeljenom na 3 grupacije ispitanika: 185 studenata Društvenog odjela, 60 studenata Poljoprivrednog odjela te 17 djelatnika. Odgovori su bili razvrstani u anketnom upitniku podijeljenom u 4 grupe pitanja: snage, slabosti, prilike te prijetnje. Ispitanici su u svakoj grupaciji razloga mogli odabrati od 3 do 5 odgovara.

5. Analiza snaga

U grupaciji odgovora vezanih za snage požeškog Veleučilišta bilo je ponuđeno 25 odgovora. U navedenoj grupaciji, ispitanici smatraju manje važnim: tradiciju stručnog obrazovanja, promotivne aktivnosti Veleučilišta, širok spektar mogućnosti zaposlenja nakon završetka studija, dobar edukativni temelj za budućnost, sustav osiguranja kvalitete ISO, međunarodnu suradnju, programe cjeloživotnog učenja, sportske terene Veleučilišta, video-konferencijsku dvorana, suvremeno tehnički opremljen vinski laboratorij, funkcionalnost i dizajn WEB – stranica, mogućnost otvaranja CARNet računa za studente, dobru povezanost usluga Studentskog centra i Veleučilišta, stručne i specijalističke studije prilagođene potrebama gospodarstva, vlastite poligone za obavljanje stručne prakse, stručno i osposobljeno administrativno osoblje te on-line katalog knjižnice.

Odgovore koji ispitanici smatraju najvažnijim prikazuje tablica broj 1.

	Studenti Društvenog odjela	odgovori	%
1.	ispitni rokovi svaki mjesec	119	30,99
2.	dobra lokacija zgrade Veleučilišta	79	20,57
3.	nastavni materijal dostupan na WEB – u	79	20,57
4.	kvalitetan nastavni kadar	64	16,67
5.	predavanja potpomognuta informatičkom tehnologijom	43	11,20
	Ukupno:	384	100,00
	Studenti Poljoprivrednog odjela	odgovori	%
1.	ispitni rokovi svaki mjesec	33	27,50
2.	dobra lokacija zgrade Veleučilišta	29	24,17
3.	nastavni materijal dostupan na WEB – u	21	17,50
4.	predavanja potpomognuta informatičkom tehnologijom	20	16,67
5.	kvalitetan nastavni kadar	17	14,17
	Ukupno:	120	100,00
	Djelatnici Veleučilišta u Požegi	odgovori	%
1.	stručna praksa u vanjskim subjektima	14	32,56
2.	kvalitetan nastavni kadar	10	23,26
3.	sudjelovanje u EU projektima,	7	16,28
4.	dobra lokacija zgrade Veleučilišta	6	13,95
5.	ulaganje u edukaciju nastavnog kadra	6	13,95
	Ukupno:	43	100,00

Tablica 1. Najveći udio odgovora ispitanika u grupaciji snaga

Iz tablice je vidljivo kako sve tri grupe ispitanika daju važnost dobroj lokaciji zgrade Veleučilišta i kvalitetnom nastavnom kadru kao značajnim snagama.

Održavanje ispitnih rokova mjesечно predstavlja najvažniju snagu za studente, dok djelatnici najveću važnost usmjeravaju na mogućnost obavljanja stručne prakse u vanjskim subjektima. Studenti bitnim smatraju i dostupnost nastavnog materijala na web stranici te predavanjima potpomognuta informatičkom tehnologijom, dok

djelatnici ističu važnost sudjelovanja u EU projektima te ulaganje u edukaciju nastavnog kadra.

6. Analiza slabosti

Druga grupacija s 14 ponuđenih odgovora odnosila se na slabosti. Manje važnim, ispitanici smatraju: prostorni deficit, potrebu povećanja broja kabineta za predavače, studentski zbor/studenti – loša komunikacija, neiskusni nastavnici, prevelik broj studenata u odnosu na predavača, nedovoljnu osposobljenost studenata za posao te prevelik broj administrativnog osoblja u odnosu na broj nastavnog kadra.

Najvažniji odgovori koji se odnose na slabosti prikazuje tablica broj 2.

	Studenti Društvenog odjela	odgovori	%
1.	nedostatak studentskog doma	137	31,00
2.	nedostatak sportske dvorane	103	23,30
3.	mali broj specijalističkih studija	76	17,19
4.	nepostojanje prostora za čitaonicu i učenje	68	15,38
5.	pasivnost, nezainteresiranost i nemotiviranost studenata	58	13,12
	Ukupno:	442	100,00
	Studenti Poljoprivrednog odjela	odgovori	%
1.	nedostatak studentskog doma	54	31,76
2.	nedostatak sportske dvorane	46	27,06
3.	mali broj specijalističkih studija	24	14,12
4.	nepostojanje prostora za čitaonicu i učenje	23	13,53
5.	pasivnost, nezainteresiranost i nemotiviranost studenata	23	13,53
	Ukupno:	170	100,00
	Djelatnici Veleučilišta u Požegi	odgovori	%
1.	suradnja s gospodarstvom i javnopravnim tijelima	13	32,50
2.	nedostatak studentskog doma	11	27,50
3.	pasivnost, nezainteresiranost i nemotiviranost studenata	7	17,50
4.	nedostatak kvalitetnih istraživanja i analiza tržišta rada	5	12,50
5.	mali broj specijalističkih studija	4	10,00
	Ukupno:	40	100,00

Tablica 2. Najveći udio odgovora ispitanika u grupaciji slabosti

Sve tri grupe ispitanika kao značajnu slabost navode nedostatak studentskog doma, mali broj specijalističkih studija te pasivnost, nezainteresiranost i nemotiviranost studenata. Upravo, jedno od prvih pitanja koje studenti postavljaju prije upisa na Veleučilište odnosi se upravo na postojanje studentskog doma.

Nedostatak sportske dvorane i nepostojanje prostora za čitaonicu i učenje je značajna slabost u očima studentske populacije. S druge strane djelatnici, kao najveću slabost navode nedovoljnu suradnju s gospodarstvom i javnopravnim tijelima. Prema mišljenju djelatnika Veleučilišta nedostaju i kvalitetna istraživanja te analize tržišta rada.

7. Analiza prilika

Grupacija odgovora usmjerena na prilike sačinjavala je 13 ponuđenih odgovora. Ispitanici među ponuđenim odgovorima smatraju manje važnim: ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju – otvaranje tržišta rada, suradnju s gospodarskim subjektima, suradnju s drugim obrazovnim ustanovama u RH i inozemstvu, organiziranje većeg broja stručnih i znanstvenih simpozija, zapošljavanje asistenata, pripremu studenata za izlazak na tržište rada kroz poduzetnički inkubator, nastavak studija u inozemstvu te komercijalizaciju proizvoda od grožđa.

Najvažnije prilike ispitanici vide u odgovorima prikazanim u tablici broj 3.

	Studenti Društvenog odjela	odgovori	%
1.	gradnja studentskog doma za studente s mjestom stanovanja izvan Požege	86	23,31
2.	pokretanje novih stručnih i specijalističkih studija	96	26,02
3.	nastavni program usklađen prema Bolonjskoj deklaraciji	65	17,62
4.	nagrađivanje studenata za postignute uspjehe	64	17,34
5.	proširenje zgrade Veleučilišta	58	15,72
	Ukupno:	369	100,00
	Studenti Poljoprivrednog odjela	odgovori	%
1.	gradnja studentskog doma za studente s mjestom stanovanja izvan Požege	41	31,54
2.	nastavni program usklađen prema Bolonjskoj deklaraciji	26	20,00
3.	pokretanje novih stručnih i specijalističkih studija	23	17,69
4.	nagrađivanje studenata za postignute uspjehe	19	14,62
5.	proširenje zgrade Veleučilišta	21	16,15
	Ukupno:	518	100,00
	Djelatnici Veleučilišta u Požegi	odgovori	%
1.	suradnja s gospodarskim subjektima / posjete tvrtkama / stručne ekurzije	13	23,21
2.	povlačenje sredstava iz fondova Europske unije	13	23,21
3.	podizanje nasada voćnjaka	13	23,21
4.	pokretanje novih stručnih i specijalističkih studija	9	16,07
5.	gradnja studentskog doma za studente s mjestom stanovanja izvan Požege,	8	14,29
	Ukupno:	56	100,00

Tablica 3. Najveći udio odgovora ispitanika u grupaciji prilika

Sve tri grupe ispitanika smatraju gradnju studentskog doma te pokretanje novih studija značajnom prilikom za požeško Veleučilište. Studenti zagovaraju nastavni program usklađen prema Bolonjskoj deklaraciji, nagrađivanje studenata za postignute uspjehe te proširenje zgrade Veleučilišta. Djelatnici vide priliku u suradnji s gospodarskim subjektima, posjetama tvrtkama, stručnim ekurzijama kao i povlačenju sredstava iz fondova Europske unije i podizanju nasada voćnjaka.

8. Analiza prijetnji

Sadržaj grupacije s prijetnjama obuhvaćao je 13 odgovora. Manju važnost ispitanici daju: zasićenju pojedinim programima, raznim poslovnim tečajevima i poslovnim školama, obrazovnim ustanovama unutar Europske unije koje su kvalitetnije i naprednije, problemu nedostatnosti financiranja veleučilišta i visokih škola; kapitalnim investicijama, razvojnim radnim mjestima, trenutačno slabom povezivanju i koordinaciji Veleučilišta s lokalnim okruženjem, nedovoljnom broju tvrtki i javnopravnih tijela za obavljanje stručne prakse.

Tablica broj 4. prikazuje najveći udio odgovora vezanih za prijetnje.

	Studenti Društvenog odjela	odgovori	%
1.	smanjenje zainteresiranosti budućih studenata zbog velike nezaposlenosti,	126	28,44
2.	recesija i smanjena kupovna moć,	91	20,54
3.	bolji imidž drugih fakulteta / veći izbor smjerova,	87	19,64
4.	višak stručnih prvostupnika na Zavodu za zapošljavanje,	77	17,38
5.	postojanje drugih Veleučilišta i fakulteta u regiji	62	14,00
	Ukupno:	443	100,00
	Studenti Poljoprivrednog odjela	odgovori	%
1.	recesija i smanjena kupovna moć	37	26,43
2.	smanjenje zainteresiranosti budućih studenata zbog velike nezaposlenosti	32	22,86
3.	postojanje drugih Veleučilišta i fakulteta u regiji	29	20,71
4.	bolji imidž drugih fakulteta / veći izbor smjerova	25	17,86
5.	loš imidž Veleučilišta u odnosu na fakultete	17	12,14
	Ukupno:	140	100,00
	Djelatnici Veleučilišta u Požegi	odgovori	%
1.	višak stručnih prvostupnika na Zavodu za zapošljavanje	13	36,11
2.	bolji imidž drugih fakulteta / veći izbor smjerova	6	16,67
3.	loš imidž Veleučilišta u odnosu na fakultete	6	16,67
4.	ovisnost o javnoj politici (središnjim tijelima državne uprave)	6	16,67
5.	trenutačno slabo povezivanje i koordinacija Veleučilišta s lokalnim okruženjem	5	13,89
	Ukupno:	36	100,00

Tablica 4. Najveći udio odgovora ispitanika u grupaciji prijetnji

Rezultati analize prijetnji pokazuju kako se sve tri skupine ispitanika slažu s pretpostavkom boljeg imidža drugih fakulteta u odnosu na Veleučilište i većim izborom smjerova. Smanjenje zainteresiranosti budućih studenata zbog velike nezaposlenosti te recesije i smanjene kupovne moći, predstavljaju prijetnju za većinu studenata. Djelatnici pokazuju drugačije stajalište te glavnom prijetnjom smatraju višak stručnih prvostupnika na Zavodu za zapošljavanje.

9. Zaključak

SWOT analiza predstavlja analizu postojeće situacije, mogućnosti i prijetnji te analizu okruženja i vrednovanja resursa javnih ustanova visokog obrazovanja, a posebno Veleučilišta u Požegi. Rezultati istraživanja pokazuju kako pojedine odgovore podržavaju sve tri grupe ispitanika.

To se prvenstveno odnosi na: tvrdnju o kvalitetnom nastavnom kadru te izražavanje svijesti o pasivnosti, nezainteresiranosti studenata. Također je potvrđena i zajednička suglasnost studenata i djelatnika oko važnih pitanja koja utječu na uspješno poslovanje Veleučilišta (dobra lokacija zgrade, nedostatak studentskog doma, mali broj specijalističkih studija, gradnja studentskog doma, pokretanje novih studija te bolji imidž drugih fakulteta i veći izbor smjerova). Pojedini odgovori studenata isključivo su usmjereni na njihove interese (mjesečno održavanje ispitnih rokova, nedostatak sportske dvorane i nepostojanje prostora za čitaonicu i učenje, nastavni program usklađen prema Bolonjskoj deklaraciji, nagrađivanje studenata za postignute uspjehe itd.). S druge strane rezultati istraživanja potvrđuju kako su odgovori djelatnika usmjereni prema širem okruženju i razvoju Veleučilišta. Polazeći od marketinške koncepcije koja ima cilj zadovoljiti potrebe potrošača, visokoškolske ustanove trebaju istražiti potrebe svojih korisnika i uložiti napore za njihovo zadovoljavanje, jer to je jedan od važnijih preduvjeta za njihov razvoj.

10. Literatura

- [1] The International Classification of Non-Profit Organizations, *Dostupno na:* <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm#group7>, *Pristup:* 08-05-2012
- [2] Koprić, I. (2006). Reforma javne uprave u Hrvatskoj: okviri, iskustva i perspektive, *Javna uprava: nastavni materijali*, Koprić, I., 347-360, Društveno veleučilište u Zagrebu i Pravni fakultet u Zagrebu, 953-7083-07-1, Zagreb
- [3] Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 953-6073-79-X, Osijek
- [4] Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, Narodne novine, 45/09
- [5] Dolaček-Alduk, Z., Sigmund, V., Lončarić-Vicković, S. (2008). Osiguranje kvalitete visokog obrazovanja u europskom obrazovnom prostoru, *Dostupno na:* http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=36969, *Pristup:* 09-05-2012
- [6] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, 978-953-0-30346-1, Zagreb



Photo 066. Industry / Industrija