

# VEZA ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE STUDENATA NA PRIMJERU DIPLOMSKOG STUDIJA EFST-a I SGH-a

---

Miljak, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:545396>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-23**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**VEZA ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE  
STUDENATA NA PRIMJERU DIPLOMSKOG  
STUDIJA EFST-a I SGH-a**

**Mentor:**  
izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

**Student:**  
Ana Miljak, 2170787

**Split, rujan 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Definiranje problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6. Doprinos rada .....</b>	<b>13</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>14</b>
<b>2. MOTIVACIJA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Definicija motivacije .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Teorije motivacije .....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	16
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	20
<b>2.3. Motivacijski faktori .....</b>	<b>24</b>
2.3.1. Intrinzični faktori motivacije .....	26
2.3.2. Ekstrinzični faktori motivacije .....	27
2.3.3. Odnos faktora motivacije pri studiranju .....	28
<b>2.4. Motivacija u obrazovanju .....</b>	<b>31</b>
2.4.1. Teorije motivacije u obrazovanju .....	32
2.4.2. Uloga profesora u motivaciji studenata .....	37
2.4.3. Uloga motivacije kod studenata .....	40
<b>3. ZADOVOLJSTVO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Aspekti zadovoljstva .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Zadovoljstvo korisnika u profitnom sektoru .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Zadovoljstvo korisnika u neprofitnom sektoru .....</b>	<b>49</b>

<b>3.4. Zadovoljstvo studenata u obrazovnom sektoru .....</b>	<b>51</b>
3.4.1. Veza između zadovoljstva i motivacije studenata .....	55
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE STUDENATA DIPLOMSKIH STUDIJA EFST-a I SGH-a .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Opći podatci o Ekonomskom fakultetu u Splitu.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Opći podatci o SGH Warsaw School of Economics.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja .....</b>	<b>61</b>
4.4.1. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja - zadovoljstvo .....	64
4.4.2. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja – motivacija .....	72
<b>4.5. Analiza provedenog empirijskog istraživanja .....</b>	<b>76</b>
4.5.1. Zaključak analize provedenog empirijskog istraživanja.....	89
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>91</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>94</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>95</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>96</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>104</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>104</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>106</b>
<b>PRILOG (ANKETNI UPITNIK).....</b>	<b>107</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema

Mnogi psiholozi i teoretičari su se tijekom povijesti bavili istraživanjem *pojma motivacije* te definiranjem istog i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. **Motivacija** je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila.<sup>1</sup> Motivacija je psihički proces zadovoljavanja potreba. Što je veći motiv to će nam cilj biti važniji, a cilj je sve ono za čijim se dosezanjem zadovoljava neka potreba ili motiv. Što smo bliže cilju to nam motivacija sve više raste.

Motivacija se u obrazovanju definira kao nešto što studente potiče na učenje, određuje smjer, intenzitet i trajanje učenja.<sup>2</sup> Motivacija je jedna od ključnih odrednica uspjeha svakog studenta. Samomotivacija i motivacija su izuzetno bitne za ostvarivanje ciljeva i osjećaja zadovoljstva studiranjem. Individualne razlike među studentima su velike te ih motiviraju različiti faktori. Najčešći faktori koji ih motiviraju su težina zadatka, sadržaj gradiva, odnos profesora prema studentima, usmena pohvala, vlastiti uspjeh, itd.<sup>3</sup> Motivacija za učenje može ovisiti i o fazi studiranja u kojoj se student nalazi, na početku, sredini ili na kraju studija. Studenti mogu učiti za neki kolegij zato što taj kolegij izabire i najbolji prijatelj, jer to trebaju kako bi diplomirali, jer ih otprije zanima to područje ili zato što jednostavno vole učiti nove stvari.<sup>4</sup>

Najpoznatija klasifikacija motivacijskih faktora razlikuje intrinzične i ekstrinzične faktore motivacije. *Intrinzični faktori* su oni koji na čovjeka djeluju iznutra pri postavljanju osobnih ciljeva i poduzimanja akcija za ostvarenje istih. Studenti žele usvojiti nove vještine, znanja i sposobnosti koji će omogućiti pri napredovanju u karijeri i vlastitom zadovoljstvu.<sup>5</sup> Faktori koji djeluju na čovjeka iz okoline, odnosno koji utječu na formiranje osobnih želja i ciljeva „iz

---

<sup>1</sup> Wehrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 462

<sup>2</sup> Grgin, T. (1996): Edukacijska Psihologija, Naklada Slap, Jastrebarsko

<sup>3</sup> <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/motivacija/>

<sup>4</sup> <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/motivacija/>

<sup>5</sup> Tadić, I., Pivac, S., Jakić, K. (2016): Motivation attitudes of economics students: A comparative analysis of Croatia and Poland, University of Split – Faculty of Economics

vanka“ su *ekstrinzični faktori*.<sup>6</sup> Najčešći faktori koji potiču vanjsku motivaciju su materijalni; u obliku nagrada, te nematerijalni; u obliku priznanja i samog napretka.

Motivacija se može definirati kao proces koji potiče pojedinca na usmjereno djelovanje prema određenom cilju, dok se zadovoljstvo očituje prilikom usporedbe onog što dobivamo u odnosu na ono što smo trebali dobiti.<sup>7</sup> Stoga, treba se usmjeriti na zadovoljstvo studenata te u što većoj mjeri zadovoljiti studentska očekivanja.

**Zadovoljstvo** se najčešće definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na okolinu.<sup>8</sup> Najšira definicija zadovoljstva jest sretan i zadovoljavajući osjećaj koji je nastao na temelju nečeg što nam se dogodilo ili što smo sami napravili i odnosi se na ispunjenje naših želja i/ili potreba.<sup>9</sup> Postoje dvije definicije zadovoljstva tijekom studija (rada), opća i pojedinačna. *Opći pristup* se ne dijeli na determinante dok *pojedinačni* aspekt pretpostavlja stavove prema različitim determinantama studiranja (zadovoljstvo nastavnim programom, stručnim osobljem – profesorima i administracijom itd.), s time da se stavovi kod većeg broja studenata ne poklapaju.<sup>10</sup>

Giese i Cote su nastojali objasniti koncept zadovoljstva te su proveli istraživanje mješovite metodologije, s time su dokazali hipotezu kako postoji pozitivan utjecaj zadovoljstva korisnika (studenata) na njegovu lojalnost. Taj utjecaj prikazuje se kao medijatorska varijabla između kvalitete usluge i lojalnosti. To se može interpretirati kao dokaz da kvaliteta organizacijske strukture studija i njegovog programa utječe na zadovoljstvo studenata.<sup>11</sup>

Motivacija se često izjednačava s zadovoljstvom, što insinuira da se mjerenjem jedne komponente mjeri ujedno i druga komponenta.<sup>12</sup> Međutim, kada se objašnjava pojam motivacije, odnosi se na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje.<sup>13</sup>

---

<sup>6</sup> Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S. (1991): Inner Resources for School Achievement: Motivational Mediators of Children's Perceptions of Their Parents. *Journal of Educational Psychology*, str. 508.-517.

<sup>7</sup> Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 493.-494.

<sup>8</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, str. 327.

<sup>9</sup> <https://www.merriam-webster.com/>

<sup>10</sup> Jezernik, M. (1966): Hijerarhija motivacijskih faktorojev v industriji, Inštitut za socijologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljana, Ljubljana

<sup>11</sup> Elliott, K.M. (2002): Key determinants of student satisfaction, *J. College student retention*, Vol. 4, No. 3, str. 271.-279.

<sup>12</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 519.

<sup>13</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 465.

Zadovoljstvo studijem te motivacija studenata za odabir određenog studija predstavljaju neke od pokazatelja kvalitete studija te imaju ulogu u uspješnosti studiranja.<sup>14</sup> Pojedini studenti koji su visokomotivirani s niskom razinom zadovoljstva kvalitete i sadržaja studija mogu potražiti ispis i premještaj na drugu visokoškolsku instituciju koja je u istom području. Iz toga se može zaključiti da fakulteti poput ostalih organizacija u uslužnoj djelatnosti trebaju na prvo mjesto postaviti zadovoljstvo svojih klijenata, a u ovom slučaju to su sami studenti, a ne maksimiziranje profita.<sup>15</sup> Jeftinije je zadržati postojeće klijente nego smišljati i provoditi strategije za privlačenjem novih klijenata. Potreba za uspostavom sustava kvalitete pokazala se ključnim faktorom u odlučivanju o uspjehu ili propasti mnogih proizvoda i usluga, kako u industriji tako i u visokoobrazovnim institucijama.<sup>16</sup>

Provedena su brojna istraživanja o zadovoljstvu studijem između studenata, pa se tako mogu spomenuti ona na Sveučilištu u Cape Townu u Južnoafričkoj Republici (istraživanje je provedeno 2000/01. godine među 343 studenata), Sveučilištu Bundeswehr Munich u Saveznoj Republici Njemačkoj (istraživanje je provedeno od 1999. do 2001. godine među 225 studenata), Sveučilištu u Zadru u Republici Hrvatskoj (istraživanje je provedeno 2002/03. godine među 489 studenata). Prema usporedbi zadarskih, južnoafričkih i njemačkih studenata, zadarski studenti pokazuju isti stupanj zadovoljstva sadržajem studija, ali veće nezadovoljstvo načinom rješavanja studentskih problema, to jest koliko im se pri tome pruža potpora od strane sveučilišnih nastavnika, obrazovnim okruženjem i obrazovnom politikom na Sveučilištu u odnosu na studente njemačkog i južnoafričkog sveučilišta.<sup>17</sup> Nadalje, jedno od istraživanja je provedeno i na Sveučilišnom odjelu zdravstvenih studija u Splitu (istraživanje je provedeno u lipnju i srpnju 2014. godine među 80 studenata 2. godine). Rezultati procjene zadovoljstva studijem govore u prilog pozitivne motivacije i zadovoljstva kvalitetom studijskog programa i nastavnicima na OZS-u.<sup>18</sup>

Alves i Raposo, 2007. godine, su testirali vlastiti teorijski model zadovoljstva studenata sastavljen od varijabli zadovoljstva, imidža fakulteta, očekivanja, percipirane vrijednosti te

---

<sup>14</sup> Reić Ercegovac, I., Jukić, T. (2008): Zadovoljstvo studijem i motivi upisa na studij, *Napredak*, 149(3), str. 283.

<sup>15</sup> Scott, S. V. (1999): The academic as a service provider: is the customer always right?, *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 21, No 2.

<sup>16</sup> Blašković, L., Mandušić, D. (2014): Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, *FBIM Transactions*, 2(2), str. 47.

<sup>17</sup> Palekčić, M., Radeka, I., Petani, R. (2005): Motivacija za studij i zadovoljstvo studijem, Rijeka, Grafrade: Filozofski fakultet u Rijeci

<sup>18</sup> Čeko, J., Antičević, V., Stipčić, A. (2015): Zadovoljstvo studijem i percepcija profesionalnih perspektiva studenata zdravstvenih studija, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel zdravstvenih studij, str. 196.-202.

kvalitete na Sveučilištu u Portugalu CRUP. Rezultati koje su dobili u istraživanju su ukazali na to da organizacijska struktura i očekivanja od studija su vrlo važna o formiranju stava o zadovoljstvu. Autori dodatno naglašavaju na to da vrijednost imidža na zadovoljstvo studijem utječe na 0,86 varijable zadovoljstva a to bi značilo da povećanjem ili smanjenjem jedne jedinice imidža, zadovoljstvo raste ili pada za 0,86, što implicira znatnu odgovornost marketinških radnji u utjecaju na zadovoljstvo studenata.<sup>19</sup>

## 1.2. Predmet istraživanja

U današnjem suvremenom društvu kojeg prati globalizacija i tehnološki napredak visokoškolske institucije imaju sve važniju ulogu. S tim raste potreba i potražnja za novim vještinama i kompetencijama čemu se visoko obrazovanje mora prilagoditi.<sup>20</sup> Od visokoškolskih institucija se očekuje da osiguraju kvalitetno obrazovanje i kreiraju visokoobrazovne pojedince koji će zadovoljiti potražnju na tržištu rada. Zbog toga, sve više mladih se odlučuje na upis fakulteta i nastavak doškoloovanja.

Motivi odabira studija i zadovoljstvo studenata studijem neki su od osnovnih determinanti kvalitete studija.<sup>21</sup> Istraživanja pokazuju promjene u podizanju razine svjesnosti fakulteta o važnosti zadovoljstva studenata. Brojna istraživanja o navedenoj temi su dokazala kako upravo zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na studentsku motivaciju, njihovu nastavu i zalaganje te privlačenje budućih studenata te ujedno povećanje prihoda.<sup>22</sup>

Jedan od glavnih problema većine fakulteta (državnih i privatnih) je niska efikasnost studenata, koji završe fakultet u predviđenom vremenu, što je izravno povezano s njihovim zadovoljstvom. Fakulteti su svjesni činjenice da u visokom školstvu svakodnevno raste broj konkurenata te da je obrazovanje uslužna djelatnost kod koje je od iznimne važnosti zadovoljiti potrebe i želje

---

<sup>19</sup> Alves, H., Raposo, M. (2007): Conceptual model of Student Satisfaction in Higher Education, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 5, str. 571.-588.

<sup>20</sup> Mark, E. (2013): Student satisfaction and the customer focus in higher education, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 35. No 1, str. 2.-10.

<sup>21</sup> Palekčić, M., Radeka, I., Petani, R. (2005): Motivacija za studij i zadovoljstvo studijem, Rijeka: Graftrade: Filozofski fakultet u Rijeci, str. 70.

<sup>22</sup> Vranešević, T., Mandić, M., Horvat, S. (2007): Istraživanje činitelja zadovoljstva studenata, Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. I., br. 1



svojih studenata.<sup>23</sup> Osim toga, još jedan od problema je i organizacijska struktura nastavnog sustava kod kojeg prevladava teorijski, a nedostaje praktični dio rada u nastavi te ne zadovoljava zahtjevima i trendovima trenutnog tržišta rada.<sup>24</sup> Sve prethodno navedeno upućuje na potrebu za mijenjanjem i nadogradnjom sustava. Potreba za promjenom je prvenstveno važna za visokoškolske institucije zbog „dobrog glasa“ koji će privući nove studente u budućnosti. Uzevši u obzir sve navedene elemente može se zaključiti kako zadovoljan student ima veću motivaciju za postići bolji uspjeh, završiti studij na vrijeme i bolje napredovati u svojoj karijeri.

Namjena rada je dati jasnu sliku o trenutnom zadovoljstvu studenata s postojećom organizacijom diplomskog studija i istog utjecaja na motivaciju.

Kako bi se uspješno proveo prethodno definirani predmet istraživanja, empirijsko istraživanje će se provesti među studentima diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te studentima SGH Warsaw School of Economics. U istraživanju će biti uključeni svi smjerovi sveučilišnih diplomskih studija navedenih fakulteta te će se istraživanje provesti tijekom akademske 2019./2020. godine. Prikupljanje primarnih podataka će se provesti u obliku elektroničke ankete uz potporu softwera u vidu *Google obrasca*. Dobiveni relevantni rezultati će se koristiti za analizu i obradu praktičnog dijela diplomskog rada. Na temelju navedenoga, ispitati će se različiti faktori utjecaja na zadovoljstvo studenata te objasniti kako se to reflektira na njihovu motiviranost.

---

<sup>23</sup> Mahenthiran, S., Rouse, P. J. (2000): The impact of group selection on student performance and satisfaction, *The International Journal of Educational Management*, Vol.14, No. 6

<sup>24</sup> Puška, A., Stanišić, D., Maksimović, A. (2015): Praktični menadžment, *Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici Virovitica College*, Vol. VI, br. 1, str. 15.-21.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju navedenog problema i predmeta istraživanja iznose se istraživačke hipoteze. Hipoteza se može definirati kao tvrdnja ili pretpostavka o nekom fenomenu, a koja se može dokazati ili opovrgnuti.<sup>25</sup> Analizom dobivenih rezultata anketiranjem studenata diplomskom studija, pretpostavljene hipoteze će se prihvatiti, odnosno odbaciti.

***H1: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskih studija i njihove motivacije za studiranjem.***

Kako je navedeno u problemu istraživanja, za očekivati je da postoji korelacija između zadovoljstva studenata organizacijskom strukturom studija i njihove motivacije za studiranjem. Studenti s određenim očekivanjima upisuju fakultet te su motivirani za nastavak školovanja. Ova tvrdnja pokušat će se ispitati dvjema hipotezama među studentima diplomskih studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.

*H1.1. Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i njihove motivacije za studiranjem.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li korelacija između zadovoljstva i motivacije studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.

*H1.2.: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics i njihove motivacije za studiranjem.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li korelacija između zadovoljstva i motivacije studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics.

---

<sup>25</sup> <https://bs.wikipedia.org/wiki/Hipoteza>

**H2: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija.**

Nakon dokazivanje prve hipoteze, analizom druge hipoteze će se ispitati utjecaj zadovoljstva na motivaciju. To znači ako zadovoljstvo studijem poraste, porasti će i motivacija studenata diplomskih studija.

*H2.1.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li pozitivna korelacija između zadovoljstva studijem i motivacije studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.

*H2.2.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li pozitivna korelacija između zadovoljstva studijem i motivacije studenata diplomskih studija SGH Warsaw School of Economics.

**H3: Postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics**

Ovom postavljenom hipotezom nastojati će se prikazati razlike u kvaliteti nastavnog programa, stručnom osoblju (profesorima i administracijom) te sadržaju ovih dviju visokoškolskih institucija diplomskih studija.

*H3.1.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata s obzirom na nastavni program diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta njihovim nastavnim programom.

*H3.2.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta s zalaganjem i stručnošću profesora.

*H3.3.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta s profesionalnošću i ljubaznošću zaposlenika u administraciji.

*H3.4.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta u njihovoj kvaliteti sadržaja.

## **1.4. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj ovog istraživačkog rada je dokazati da kod studenata Ekonomskog fakulteta u Splitu i studenata SGH Warsaw School of Economics postoje statistički značajne razlike u percipiranju zadovoljstva te njegovog utjecaja na motivaciju. Ovo istraživanje će obuhvatiti studente diplomskih studija spomenutih fakulteta. Cilj je uvidjeti koji je najvažniji čimbenik koji utječe na ukupno zadovoljstvo studenata, odnosno na motivaciju.

Nadalje, bitno je naglasiti da se želi podići razina opće svjesnosti o važnosti zadovoljstva samih studenata s organizacijskom strukturom, kvalitetom studija te ispunjenjem njihovih očekivanja s osvrtom na utjecaj na njihovu motiviranost. Povezati će se postojeće teorijske spoznaje o motivaciji i zadovoljstvu, s posebnim osvrtom na studente te dati uvid u postojeća mišljenja studenata o njihovoj percepciji samog Fakulteta, motivaciji te zadovoljstvu.

Prikazat će se ključni elementi zadovoljstva visokim obrazovanjem, kao i faktori motivacije za studiranjem na razini visokoškolskog obrazovanja na uzorku studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te studenata SGH Warsaw School of Economics. Nadalje, usporedbom ovih dviju skupina studenata želi se pokazati postoje li, odnosno kolike su

razlike/sličnosti što se tiče zadovoljstva i motivacije studenata za studiranjem. Cilj je utvrditi daljnju težnju za usavršavanjem i promjenama što se tiče obrazovnog sustava i organizacijske strukture visokoškolskih ustanova.

## 1.5. Metode istraživanja

S obzirom da se osnovni metodološki principi društvenih znanosti zasnivaju na dijalektici, samim time će se koristiti ove dvije metode istraživanja:<sup>26</sup>

- **Dijalektička metoda** – primjena prilikom sagledavanja međusobne povezanosti i uvjetovanosti pojava koje su predmet istraživanja.
- **Sintetička metoda** – dolazi do izražaja individualnost svakog djeteta, učenika, studenta te se zadano motoričko gibanje izvodi u cjelini.<sup>27</sup>

Metode koje će se koristiti u radu su karakteristične za istraživanja u području znanstveno - društvenih znanosti, a samim time i ekonomskim znanostima, a to su:<sup>28</sup>

- **Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- **Deduktivna metoda** – sustavna je i dosljedna primjena u kojoj se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci.
- **Metoda analize** – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- **Metoda sinteze** – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- **Metoda dokazivanja** – ova metoda jedna je od najvažnijih znanstvenih metoda, a predstavlja izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili ranije utvrđenih istinitih stavova. Svrha metode je utvrditi točnost spoznaje.

---

<sup>26</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 356.

<sup>27</sup> [http://www.hrks.hr/skole/12\\_ljetna\\_skola/2-Delija.pdf](http://www.hrks.hr/skole/12_ljetna_skola/2-Delija.pdf)

<sup>28</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 295.-346.

- **Metoda opovrgavanja** – suprotna je metodi dokazivanja, stoga se umjesto dokazivanja teze, ona odbacuje i pobija, sastoji se u dokazivanju pogrešnosti teze, moguće je opovrgavati izravno i neizravno.
- **Metoda deskripcije** – ovaj postupak predstavlja opisivanje činjenica i procesa dobivenih iz empirijskog dijela istraživanja, stoga će se ovom metodom nastojati utvrditi uzroci i posljedice rezultata kako bi se ne temelju podataka mogli odrediti određeni stavovi i zaključci. Ova metoda predstavlja opisivanje činjenica dobivenih iz rezultata istraživanja.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznaje uz citiranje i navođenje preuzetih dijelova.
- **Metoda komparacije** – postupak utvrđivanja sličnosti određenih srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa u njihovom ponašanju i razlike među njima.
- **Anketna metoda** – anketa je metoda za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja se najčešće koristi u javnom životu, ali koja u osnovi ima naučnu intenciju da se dobiju saznanja o stavovima šire populacije.<sup>29</sup>

Pomoću anketnog upitnika će se dati odgovor na glavno istraživačko pitanje „Kako zadovoljstvo studenata kvalitetom i sadržajem studija utječe na njihovu motivaciju za studijem?“. Kako bi se stekao uvid na sličnosti i razlike dobivenog zadovoljstva koji je povezan s porastom/smanjenjem motivacije prilikom daljnjeg studiranja, anketirat će se, online putem, podjednak broj studenata diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu te studenata na SGH Warsaw School of Economics.

Pitanja će biti zatvorenog tipa podijeljena u 3 kategorije. Prvu kategoriju pitanja čine opći podatci o ispitaniku, drugu kategoriju ispitivanje zadovoljstva te treću ispitivanje motivacije. Prilikom kreiranja trećeg dijela ankete, većina pitanja je preuzeta sa „Skale akademske motivacije za studiranjem“.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Filipović, M. (2009): Metodologija znanosti i znanstvenog rada, Svjetlost, Sarajevo

<sup>30</sup> Koludrović, M., Reić Ercegovac, I., (2015): Academic Motivation in the Context of Self-Determination Theory in Initial Teacher Education, Croatian Journal of Education, Vol.17; Sp.Ed.No.1/2015, str. 25.-36.

## 1.6. Doprinos rada

Obrada ove teme primarno je usmjerena na otkrivanje zadovoljstva i općenito motivacije studenata te mogućnosti napretka u spomenutim područjima. Ovim istraživačkim radom, rezultatima dobiveni empirijskim istraživanjem analize zadovoljstva i motivacije studenata diplomskog fakulteta Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics, se nastoji doprinijeti boljem shvaćanju utjecaja veze zadovoljstva studiranjem i motivacije studenata za studiranjem. Kao rezultat istraživačkog napora prikazat će se elementi koji imaju ključnu ulogu i utjecaj na zadovoljstvo i motivaciju studenata. Osim zadovoljstva, nastojati će se prikazati razlika u kvaliteti i programu ove dvije visokoškolske ustanove.

Istraživanje na ovu temu nije nepoznato područje, ali nisu svi u potpunosti svjesni o važnosti zadovoljstva te o troškovnoj efikasnosti zadržavanja postojećih studenata. Osim toga, veliki broj potencijalnih studenata svoju odluku o upisu na pojedini fakultet temelji i na iskustvima bivših studenata te njihovom utisku.

Cjelokupni doprinos istraživanja te provedena anketa o zadovoljstvu i motivaciji studenata diplomskim studijem najviše će doprinijeti dekanu, prodekanima te profesorima Ekonomskog fakulteta u Splitu i u Poljskoj, na SGH Warsaw School of Economics koji će nakon uvida u rezultate ankete moći donijeti zaključke s čim su studenti zadovoljni, a što bi htjeli promijeniti u vezi studija. Može doprinijeti pri razumijevanju navedene problematike i radi daljnjeg planiranja i unaprjeđenja sustava visokoškolskog obrazovanja. U konačnici, ovaj rad će mnogo značiti i samim studentima jer njihov utjecaj i mišljenje na izravan ili na neizravan način može utjecati na daljnji napredak obrazovnog sustava.

Rezultati istraživanja će se moći usporediti s dobivenim rezultatima nekog drugog fakulteta u Hrvatskoj ili u inozemstvu te će se moći doći do rezultata jesu li zadovoljniji studenti u Hrvatskoj ili oni u inozemstvu. Pitanje je hoće li dobivene podatke i rezultate fakulteti iskoristiti te ih primijeniti u planiranju i oblikovanju strategija u budućnosti.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

U uvodnom dijelu, odnosno prvom poglavlju rada definirat će se problem istraživanja koristeći teorijsku podlogu znanstvenih članaka te knjiga vezanih uz temu zadovoljstva i motivacije studenata kao i hipoteze, ciljevi, metode te doprinos istraživanja.

U drugom poglavlju obradit će se pojam motivacije s osvrtom na motivaciju u obrazovanju.

U trećem poglavlju će se definirati pojam zadovoljstva te razlike zadovoljstva u profitnom, neprofitnom te obrazovnom sektoru.

Četvrto poglavlje će sadržavati opise Ekonomskog fakulteta u Splitu i SGH Warsaw School of Economics te statističku analizu dobivenih rezultata nakon provođenja anketnog upitnika kako bi postavljene hipoteze prihvatili ili odbacili.

U petom poglavlju će se prikazati zaključna razmatranja s obzirom na teorijski i praktični dio rada. U ovom dijelu diplomskog rada će se prezentirati i interpretirati osnovni rezultati istraživanja dobiveni razmatranjem postavljenih hipoteza.

Na kraju slijedi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis literature, popis slika, tablica i grafikona te anketni upitnik.



## 2. MOTIVACIJA

### 2.1. Definicija motivacije

Pojmovno određenje motivacije potječe iz latinskog rječnika, odnosno od riječi „movere“ što znači kretati se.<sup>31</sup> **Motivacija** je stanje u kojem su ljudi iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni su prema postizanju nekog cilja te izvana djeluju kao poticaj na ponašanje.<sup>32</sup>

Principi motiviranja polaze od tri ključna čimbenika: određena *potreba*, *motiv ili cilj* koji zahtijeva akciju; *proces odabira* koji usmjerava na izbor djelovanja; *intenzitet napora* koji određuje izabrano djelovanje da bi se zadovoljile potrebe.<sup>33</sup> Možemo ju shvatiti kao silu koja potiče u nama volju i koja nas tjera na djelovanje.

Drugim se riječima motivaciju može opisati kao skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način.<sup>34</sup> Nadalje, motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju. Ona predstavlja grupu nevidljivih sila koje zadržavaju osobu, njenu pažnju i koncentraciju na fokusiranju određenog cilja sve dok se ne postigne željeni rezultat.<sup>35</sup>

U psihologiji općenito, a posebno u *psihologiji učenja*, razlikuju se dvije različite motivacije. **Unutarnja motivacija**, koja proizlazi iz sadržaja učenja iznutra (intrinzična, lat. inter = unutra), npr. potreba za znanjem, te **vanjska motivacija** (ekstrinzična, lat. extra = izvana) koja ne dolazi od same stvari nego po vanjskim poticajima, npr. nagrada – kazna.<sup>36</sup>

Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad, odnosno motivacije kod učenja. Više nisu toliko u fokusu ljudske mogućnosti i znanja, jer postoji široki spektar

---

<sup>31</sup> <https://enhancedmotivation.com/movere>

<sup>32</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, str. 57.

<sup>33</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 143.

<sup>34</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329.

<sup>35</sup> Kecman, B. (2012): Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacije u savremenom društvu.

<sup>36</sup> Jakšić, J. (2003): Motivacija, Psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb

navedenih, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja.<sup>37</sup>

## 2.2. Teorije motivacije

Istražujući pojam motivacije, dolazi se do različitih saznanja o znanstvenom tumačenju motivacije. Na tumačenje motivacije su usmjerene brojne teorije koje pokušavaju odgovoriti na određena pitanja kao npr. „Što je to motivacija?“ i „Kako se odvija proces motivacije?“. Motivacijske teorije se mogu podijeliti u dvije šire skupine. Prvu skupinu sačinjavaju **sadržajne teorije**, a drugu skupinu **procesne teorije motivacije**. Navedene teorije se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. Niti jedna teorija u potpunosti ne pokriva sve motivacijske procese i situacije.

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Srž **sadržajne teorije motivacije** je razumijevanje ljudskih potreba. Ove teorije motivacije daju odgovor na pitanje koje potrebe ili motivi utječu na ljudsko ponašanje. Rezultati istraživanja su dali dokaze koji su potvrdili da postoje ljudi koji imaju snažnu potrebu za samopoštovanjem, poštovanjem drugih, psihološkim razvojem i promaknućima.<sup>38</sup>

Kako bi se bolje razumjelo ljudske potrebe, razvilo se nekoliko teorija:<sup>39</sup>

1. Maslowljeva hijerarhija potreba
2. Alderferova teorija ERG
3. Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti
4. McClellandova teorija stečenih potreba
5. Herzbergova (dvofaktorska) teorija motivacije

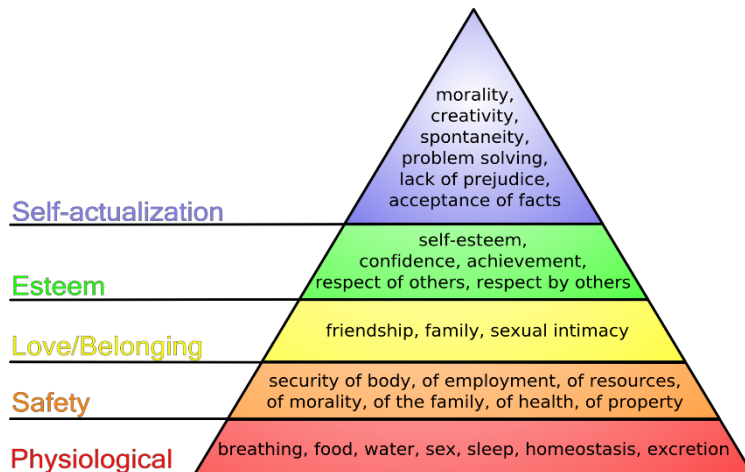
---

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555.-556.

<sup>38</sup> Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne (1998): The Inner Game of Management, AMACOM, Management Review 77, str. 24.-30.

<sup>39</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 385.-389.

Prva teorija, **Maslowljeva hijerarhija potreba**, najprihvaćeniji je opis ljudskih potreba. Prikazan je hijerarhijom ljudskih potreba, kako u literaturi, tako i u praksi menadžmenta. Autor ove teorije je Abraham Maslow koji je došao do zaključka da ljudska bića posjeduju pet osnovnih potreba koje se mogu posložiti prema važnosti i to redosljedom kojim ih ljudi inače zadovoljavaju.<sup>40</sup>



**Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: Nepoznat autor, licenca [CC BY-SA](#)

Na dnu hijerarhije se nalaze *fiziološke potrebe* koje se odnose na esencijalno funkcioniranje organizma (potrebe za vodom, zrakom, hranom, odmorom, spolnim životom). Pojedinaac će prvenstveno, svoje ponašanje usmjeriti na zadovoljenje ovih potreba, kad su one zadovoljene usmjeriti će se k zadovoljenju sigurnosnih potreba. *Potrebe za sigurnošću* se odnose na želju pojedinca da izbjegne fizičke i ekonomske katastrofe stvarajući sebi osjećaj sigurnosti i stabilnosti (osiguravajući plaću koja je potrebna da zaposlenici plaćaju stan i hranu, zdravstvena zaštita itd.). Na trećoj razini se nalaze *socijalne potrebe* koje obuhvaćaju potrebu za pripadanjem, ljubavlju i prijateljstvu. Zadovoljavajući ove potrebe, pojedinac ostvaruje svoju želju da bude prihvaćen. Potom se pojedinac usmjerava na zadovoljavanju *potreba za poštovanjem*. Ove potrebe se dijele u dvije skupine: samopoštovanje i poštovanje drugih. Pojedinaac želi biti cijenjen te vidi u tome mogućnost promocije, prestiža i statusa. Nakon što zadovolji potrebe za poštovanjem, pojedinac dolazi do samog vrha hijerarhije i usmjerava svoju pozornost na zadovoljavanje *potreba za samopotvrđivanjem*. Teži potpunom razvitku svojih

<sup>40</sup> Nursing Forum (2003): Maslow's Hierarchy of Needs Revisited, Volume 38, Issue 2, str. 3.-4.

potencijala (npr. viša medicinska sestra jedne bolnice u Splitsko-dalmatinskoj županiji teži da postane najbolja viša medicinska sestra na tom području).

Jedna od glavnih odrednica ove teorije jest činjenica da zadovoljenje potrebe više razine nije moguće ako nije zadovoljena potreba niže razine. Kritika Maslowljeve teorije hijerarhije potreba je da se ne temelji na istraživanju te je upitno mogu li se prethodno navedene potrebe hijerarhijski položiti. Zbog toga se ovoj teoriji se pristupa više kao subjektivnom mišljenju o ljudskim potrebama.<sup>41</sup>

Druga teorija je **Alderferova teorija ERG (trostupanjske hijerarhije)**, pri čemu je Clayton Alderfer odgovorio na kritike Maslowljeve teorije vlastitim istraživanjem ljudskih potreba.<sup>42</sup> Dosta je slična prethodnoj teoriji, ali se i razlikuje u tri stavke. Alderfer je prvo napravio podjelu potreba u tri osnovne kategorije: *potrebe za postojanjem* (različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba), *potrebe za povezanošću* (potreba za zadovoljavanjem interpersonalnih odnosa) te *potrebe za razvojem* (potreba za stalnim, osobnim razvitkom). Istraživanjem je otkrio da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već da na to može utjecati i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljenje potrebe. Posljednje što je primijetio je da kretanje unutar hijerarhije ljudskih potreba nije uzlazno. Može se objasniti uz pomoć načela frustracije - regresije; radnik koji je frustriran, jer mu posao ne daje prilike za osobni razvitak, može pokušati zadovoljiti već zadovoljenu potrebu nižeg reda tj. pokušati usmjeriti svoju energiju na zaradu, što znači da dolazi do regresije.<sup>43</sup>

Treća teorija, koja također daje uvid u ljudske potrebe, je **Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti**. Srž ove teorije je *koncept osobnog i prirodnog razvitka ljudi* kojim se objašnjavaju ljudske potrebe.<sup>44</sup> Prema Argyrisu, dolazi do pomaka u ljudima dok napreduju od nezrelosti prema zrelosti; od stanja djece do stanja odraslih: iz stanja pasivnosti dok su djeca pa do sve veće aktivnosti u kojem su kad odrastu, iz stanja ovisnosti o drugima do stanja relativne neovisnosti koje dostižu kao odrasle osobe, iz stanja u kojem su sposobni samo za nekoliko

---

<sup>41</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 385.-389.

<sup>42</sup> Alderfer, C. (1972): Existence, Relatedness, and Growth, Free Press, New York

<sup>43</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 385.-389.

<sup>44</sup> Argyris, C. (1957): Personality and Organization, Harper & Bros, New York

obrazaca ponašanja do stanja u kojem su sposobni za mnogo različitih obrazaca ponašanja, iz stanja u kojem se ponašaju nestalno, plitko, površno do stanja u kojem razvijaju dugotrajnije, dublje interese, od kratkoročne do dugoročne perspektive, iz podređenog stanja do ravnopravnog ili nadređenog položaja, iz stanja nedostatne samosvijesti do stanja samosvijesti i kontrole nad sobom. Dolazi se do zaključka da pojedinac koji sazrijeva osjeća sve veću potrebu za aktivnijim životom, ponaša se na različite načine, želi biti neovisan i ima dublje i trajnije interese, ima dugoročnu perspektivu te je sposoban zauzeti ravnopravni položaj i svjesniji je sebe i kontrole koju ima nad vlastitom sudbinom. Potrebe nisu organizirane hijerarhijski, ali kao i Maslowljeva hijerarhija potreba, predstavlja subjektivno tumačenje ljudskih potreba.<sup>45</sup>

Četvrta teorija je **McClellandova teorija stečenih potreba** koja ima za cilj istražiti potrebe koje ljudi stječu životnim iskustvom. Ova teorija je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. McClelland stavlja naglasak na tri od mnogih ljudskih potreba koje čovjek razvija tijekom života. Prva, *potreba za postignućem* označava želju da se napravi nešto bolje ili učinkovitije nego ikad prije. Kod nekih ljudi, želja za postignućem je jača i više ih motivira od stjecanja dobiti (npr. pojedinci si postavljaju vrlo zahtjevne, ali ostvarive ciljeve, spremni su preuzeti rizik, ali izbjegavaju zadatke koji su prerizični). *Potreba za moći* označava želju za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge. Pojedinci kod kojih je ova potreba izražena imaju snažno izraženu motivaciju da utječu na druge i preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih (npr. tražiti će promaknuće i preuzimati dodatne zadatke, ugodno se osjećaju ako imaju konkurenciju). Treća je *potreba za pripadanjem* koja označava želju za održavanjem bliskih, prijateljskih i osobnih odnosa. Pojedinci su usredotočeni na timski rad te su suradnički nastrojeni. Opasnost leži u tome što ljudi s visokom potrebom za pripadanjem mogu izgubiti na efikasnosti ako njihova potreba za društvenim odobravanjem i prijateljstvom stane na put volji da donose svoje odluke.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 385.-389.

<sup>46</sup> McClelland, C. David, Winter, G. David (1969): Motivating Economic Achievement, FreePress, New York

Peta teorija, **Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije** je nastala 1950. -ih, a utemeljio ju je Frederick Herzberg. Zasnovana je na ideji istraživanja, pronalaženja i definiranja faktora koji doprinose zadovoljstvu ili nezadovoljstvu na poslu. Utemeljena je na dvije pretpostavke:<sup>47</sup>

- Prva pretpostavka je da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo drugačiji od onih koji uzrokuju nezadovoljstvo, te da oni nisu suprotni, već su povezani s različitim faktorima. Suprotni kraj zadovoljstva poslom je odsutnost zadovoljstva, a nezadovoljstva poslom je odsutnost nezadovoljstva.
- Druga pretpostavka modela je podjela faktora u dvije kategorije: ekstrinzični faktori ili faktori održavanja (higijene) te intrinzični faktori ili motivatori. **Faktori održavanja** nisu motivatori, ali njihovo nepostojanje rezultira nezadovoljstvom (npr. politika kompanije, administracija, nadgledanje, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaće, status, sigurnost posla i osobni život). **Motivatori** vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu, ali njihov izostanak ne rezultira nezadovoljstvom (npr. izazovan posao, postignuća, odgovornost, napredovanje, priznanje, uspjeh).

Herzberg zapravo razvija ideju o *obogaćivanju posla i radnih zadataka* kao najvažnijeg motivacijskog faktora. Nedavna istraživanja upravo pokazuju da mnogi zaposlenici i dalje reagiraju na način kako predviđa navedena teorija. Herzbergovim istraživanjem iz 1959. godine su se pokušali otkriti čimbenici koji su utjecali na zadovoljstvo i nezadovoljstvo posla. U Pittsburghu su se, za potrebe istraživanja, inženjeri i računovođe (njih 203) trebali prisjetiti na dva događaja. Prvi događaj je bio onaj koji je potaknuo pozitivno iskustvo tijekom rada, dok je drugi događaj bio onaj koji je utjecao da se osjećaju loše tijekom rada. Analizom je dokazano da su čimbenici koji su doveli do zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva različiti. Njegova teorija važna je za menadžere jer pristupa radnoj motivaciji dajući širi pogled na motivaciju i naglašavajući potrebe samoaktualizacije.<sup>48</sup>

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

Kod **procesnih teorija motivacije** naglasak se stavlja na pitanje „Kako motivirati ljude?“. Potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjena motivacije, stoga se u analizu uključuju i drugi faktori. Objašnjava se o koracima do kojih dolazi kad se nekoga motivira, odnosno kako i zašto

---

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.

<sup>48</sup> Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013): Organizational behaviour, 8th edition, Pearson, UK., str. 296.

ljudi odabiru određena ponašanja kako bi zadovoljili svoje potrebe i kako odlučuju je li njihov odabir bio uspješan. Te teorije opisuju motivacijski proces koji započinje na relativno jednostavnoj i razumljivijoj razini te kulminira na nešto zamršenijoj i realističnoj razini.<sup>49</sup>

Postoje četiri važne teorije koje se međusobno podupiru te opisuju kako dolazi do motivacijskog procesa:<sup>50</sup>

1. Teorija potrebe-cilj
2. Vroomova teorija očekivanja
3. Teorija pravičnosti
4. Porter-Lawlerova teorija

**Teorija potrebe-cilj** je polazišna teorija koja objašnjava da motivacija započinje s pojedincem koji ima potrebu. Potom se potreba pretvara u ponašanje koje je usmjereno k podržavanju ili dozvoljavanju ciljnoga ponašanja za zadovoljenje potreba. Takvo ponašanje traje sve dok se potreba znatno ne smanji. Ako student želi dobiti ocjenu 5 iz ispita, ciljno ponašanje je učenje i dok sve ne nauči te ne položi predmet s ocjenom 5, cilj nije utažen. Nadalje, kad dođe novi ispit cijeli navedeni proces će se ponoviti.<sup>51</sup> *Uloga pojedinačnih potreba* objašnjava kako je bitno razumjeti pojedinačne potrebe zaposlenika, studenata itd. Ako se želi nekoga motivirati, bitno je razumjeti njegove osobne potrebe. Ako se zaposlenike ili studente nagradi nagradama koje ne zadovoljavaju njihove osobne potrebe, oni neće biti motivirani. Ako menadžer nagradi zaposlenika novčanim iznosom, iako on ima izvrsnu plaću, dodatni novac se vjerojatno neće pokazati efikasnim motivatorom, jer vjerojatno zaposlenik teži višoj poziciji ili partnerstvu. Potrebno je poznavati potrebe svojih zaposlenika ili studenata i nuditi im nagrade koje zadovoljavaju njihove potrebe.<sup>52</sup>

**Vroomova motivacijska teorija očekivanja** se temelji na pretpostavci da potrebe uvjetuju ljudsko ponašanje. Za razliku od objašnjenja motivacijskog proces kod teorije potrebe-cilj, ovdje se ističe kako je motivacijski proces mnogo složeniji. Čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Govori se i o *motivacijskoj snazi* –

---

<sup>49</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.-385.

<sup>50</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.-385.

<sup>51</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.-385.

<sup>52</sup> Walter, F. C. (1988): *Management, Morale and Motivation*, *Management World* 17, str. 27.-28.

razini želje pojedinca da se ponaša na određeni način. Proporcionalan je odnos između želje pojedinca i motivacije, a to znači ako želja pojedinca raste, tako se i povećava njegova motivacija.<sup>53</sup>

### **PRITISAK = VALENCIJA X OČEKIVANJE**

Pritisak označava motivacijsku snagu, odnosno jačinu motivacije nekog pojedinca. Pritisak se određuje valencijom, odnosno percepcijom vrijednosti rezultata do kojih će doći određenim ponašanjem te očekivanjem, odnosno percepcijom vjerojatnosti da će takvo ponašanje dovesti do željenog rezultata.<sup>54</sup> S povećanjem oba čimbenika, povećava se i motivacijska snaga. Studentici je ponuđeno da tijekom ljeta šeta tri psa te mjesečno po psu može zaraditi 1000kn. Pretpostavka je da joj je novac potreban, a dva čimbenika koja uvjetuju motivacijsku snagu su: percepcija vrijednosti od 3000kn mjesečno i njezina percepcija vrijednosti da uistinu može šetati pse na zadovoljavajući način i dobiti svaki mjesec 3000kn. Povećanjem percepcije vrijednosti nagrade od 3000kn i percepcije vjerojatnosti da može šetati pse, povećati će se i njezina motivacijska snaga da šeta pse.<sup>55</sup>

**Teorija pravičnosti** gledajući percepciju pravednosti poslovne situacije pojedinca zaključuje da percipirana nepravda može dovesti do promjena u ponašanju. Autor navedene teorije je J. Stacy Adams.<sup>56</sup>

*Osnovne postavke teorije pravednosti* mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, prilikom čega se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije je u tome što upozorava menadžere na važnost stavova i percepcija, a ponajviše percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera argumentirati i obrazložiti njihove odluke vezano uz podjelu nagrada za rad te davati zaposlenicima povratne informacije o njihovu radu. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije kao što su plaća, beneficije i drugo. Menadžeri trebaju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, a posebice

---

<sup>53</sup> Quick, L. Thomas (1987): How to Motivate People, Working Women 12, str. 15.-17.

<sup>54</sup> Certo C. Samuel, Certo Trevis S, (2008.): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.-385.

<sup>55</sup> Certo C. Samuel, Certo Trevis S, (2008.): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.-385.

<sup>56</sup> Adams Stacy J. (1963.): Towards and Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology 67, 422.-36.



one negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke te time pozitivno djelovati na radni učinak i motivaciju zaposlenih.

*Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:*<sup>57</sup>

1. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije (output) i onoga što daje (input). Kada je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. Ako je veći od jedan tada ide u korist pojedinca, a na štetu organizacije, a ako je manji od jedan tada ide u korist organizacije i na štetu pojedinca.
2. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini. Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinca osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Adams je zaključio da je pojedinac motiviran otkloniti ili barem smanjiti razlike u razmjeni. Snaga ove motivacije proporcionalna je veličini doživljene nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njenom eliminacijom.<sup>58</sup> Nadalje, otkrio je da osobe koje vjeruju da je na njima učinjena nepravda s obzirom na druge u okolini, reaguju na jedan od sljedećih načina kako bi ispravile nepravdu:<sup>59</sup>

- Neki će promijeniti način rada kako bi više odgovaralo nagradama koje dobivaju (npr. ako se osoba osjeća podcijenjenom, onda će smanjiti svoj radni učinak)
- Neki će pokušati promijeniti naknadu za rad (npr. zatražiti povišicu)
- Ako pokušaji budu neuspješni, neki će pokušati promijeniti vlastitu percepciju nepravde (npr. iskrivljenje stvarnog sustava vlastitog radnog mjesta)
- Otići bez da pokušaju nešto promijeniti (npr. dati otkaz)

Sva su ova pitanja jako subjektivna jer su usko povezana s osjećajem pojedinca za vlastitu vrijednost.

---

<sup>57</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 502.

<sup>58</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 502.

<sup>59</sup> Adams Stacy J. (1963.): Towards and Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology 67, str. 422.

**Porter-Lawlerova teorija motivacije** daje potpuniji opis motivacijskog procesa od teorije potrebe-cilj i Vroomove teorije očekivanja. Osnovne postavke teorije su da potrebe koje pojedinac ima uvjetuju njegovo ponašanje i da trud uložen u obavljanje zadatka uvjetuje percepcija vrijednosti nagrade koju će dobiti zato što je obavio zadatak i vjerojatnost da će uistinu biti nagrađen. Glavna tri obilježja *motivacijskog procesa*: intrinzične i ekstrinzične nagrade, razina efikasnosti i percipirana pravednost nagrađivanja. Intrinzične nagrade (npr. osjećaj unutarnjeg zadovoljstva) proizlaze izravno iz obavljenog zadatka, dok ekstrinzične (npr. povećanje plaće) ne proizlaze iz zadatka. Razina efikasnosti obavljenog zadatka se određuje na temelju dviju varijabli: onoga što pojedinac percipira da je potrebno za obavljanje zadatka i sposobnosti pojedinca da obavi taj zadatak.<sup>60</sup>

### 2.3. Motivacijski faktori

Osnova pokretanja motivacijske situacije je **motiv**, a to mogu biti određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem želja. Intenzitet motivacije ovisi o snazi motiva. Što je veći motiv to je važniji cilj. Motivi se mogu definirati kao sve ono (želja, interes, potreba) što potiče čovjeka na djelovanje. Bitan razlog za poticaj motivacije i motivacijskih faktora koji ju određuju jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizma ponašanja kao osnovu za izgradnju sustava motivacije.<sup>61</sup>

Prema Porter-Milesu, faktori koji utječu na motivaciju se dijele u tri grupe:<sup>62</sup>

1. Individualne karakteristike
2. Karakteristike posla
3. Organizacijske karakteristike

**Individualne karakteristike** označuju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje imaju pojedinci. Razlikuju se od pojedinca do pojedinca, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Menadžeri moraju biti svjesni da postoje razlike u motiviranju

---

<sup>60</sup> Chang, Eunmi (2003): Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: A Case of Korean Employees, *Journal of World Business* 38, str. 70.

<sup>61</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 555.-556.

<sup>62</sup> Porter, W.L., Miles, E.R. (1974): *Motivation and Management; Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, str. 547.

zaposlenika, kako bi poticao one kojima se pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeća (npr. neki su motivirani sigurnošću posla, neki novcem).

**Karakteristike posla** čine određene elemente posla kao što su zahtjevnost, kompleksnost i slično. Isti posao može biti različito okarakteriziran po različitim obilježjima. Menadžeri moraju voditi računa da se prilikom dodjele poslova uspostavi balans i sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

**Organizacijske karakteristike** su pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća. Navedeni čimbenici se moraju uskladiti kako bi privukli nove, a zadržali postojeće zaposlene.



## Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora

Izvor: Samostalna izrada prema Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 143.

Sve navedene faktore menadžment mora uzeti u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućega motivacijskog sustava u poduzeću. Svaki zaposlenik donosi odluku o tome hoće li se pokrenuti na temelju motivatora koje će menadžeri odabrati za poticanje na željene akcije.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 141.- 143.

Motivacijski faktori se često zajedno javljaju, a ponekad su i međusobno kontradiktorni te tako zadovoljenje jednog motiva je suprotstavljeno mogućnosti zadovoljavanja drugoga. Različiti **sukobi motiva** svrstani su u četiri grupe:<sup>64</sup>

1. Konflikt istovremenog privlačenja nastaje kada pojedinac mora birati između dva podjednako privlačna cilja.
2. Konflikt istovremenog privlačenja i odbijanja javlja se kada neki cilj ili aktivnost ujedno ima i pozitivne i negativne strane.
3. Konflikt istovremenog odbijanja označuje situaciju kada pojedinac mora izabrati jedan od dva nepoželjna cilja ili aktivnosti.
4. Dvostruki konflikt istovremenog privlačenja i odbijanja postoji kada pojedinac treba izabrati između dva podjednako privlačna i odbojna cilja.

Međutim, najpoznatija i najvažnija podjela motivacijskih faktora je na **intrinzične ili unutarnje faktore motivacije** i **ekstrinzične ili vanjske faktore motivacije**. Radi se o potpuno suprotnim skupinama faktora; *intrinzični motivatori* potiču osobnu motivaciju iz same osobe i njenih osobnih potreba te *ekstrinzični motivatori* su oni koji potiču osobnu motivaciju djelujući iz uže ili šire okoline. Motivi se u ljudima isprepliću i čine motivaciju jedinstvenom koncepcijom.

### 2.3.1. Intrinzični faktori motivacije

**Intrinzična (unutarnja) motivacija** definirana je kao prirodna sklonost pojedinca da se bavi vlastitim interesima i zadovoljava svoje potrebe, da traži optimalne ciljeve isključivo zbog užitka i zadovoljstva koju takvo ponašanje donosi.<sup>65</sup>

Ukoliko pojedinca potakne na određeno ponašanje prema cilju, unutarnji osjećaj, stav ili mišljenje, tada se govori o intrinzičnoj motivaciji. Ona se može definirati kao „*kotač*“ koji se nalazi unutar ljudi i koji ih pokreće. Svaki čovjek je jedinstven te ima posebnu snagu koja ga pokreće.

---

<sup>64</sup> Šverko, B. (1992): Psihologija: udžbenik za gimnazije, Školska knjiga, Zagreb

<sup>65</sup> Reeve, J. (2010): Razumijevanje motivacije i emocije, Naklada Slap, Zagreb

Intrinzična motivacija ne pruža trenutno zadovoljstvo, ali ima druge prednosti. Dugoročna je, jer je relativno otporna na prolaznost vremena, otpornija je na ishode, što je posebice važno kada se ljudi suoče s neoptimalnim ishodima i različitim porazima. Ako je pojedinac intrinzično motiviran, on dobrovoljno provodi aktivnosti, zato što te aktivnosti predstavljaju zadovoljstvo i izazov njegovim sposobnostima, bez obzira na materijalne nagrade iz okoline.<sup>66</sup>

Prema teorijama potreba, **intrinzični motivi** se nalaze na višim stupnjevima hijerarhijske ljestvice redosljeda zadovoljavanja potreba. Imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu.<sup>67</sup> Intrinzični motivi su potrebe, vrijednosti, očekivanja, stavovi, interesi, sposobnosti i sklonosti.

Izazovni zadatci na fakultetu, odgovornost, postignuće i uspjeh su primjeri intrinzičnih faktora motivacije koji neposredno utječu na zadovoljstvo studijem, ponašanje na studiju te na samom rezultatu učenja. Naime, najviši stupanj motiviranosti intrinzične motivacije jest uživanje u radu.

### 2.3.2. Ekstrinzični faktori motivacije

**Ekstrinzična (vanjska) motivacija** je sve ono što ljude izvana navodi na određene aktivnosti i određuje njezin smjer, trajanje i intenzitet. Aktivnosti se provode s ciljem izvršavanja istih te na kraju podrazumijevaju nekakvu vrstu nagrade, ako je aktivnost uspješno izvršena. Aktivnosti se izvode ne zbog toga što to izaziva zadovoljstvo, već zato što predstavlja sredstvo za postizanje cilja.

*Nagrade* su obično nešto opipljivo ili svrha koja se želi dostići po završetku aktivnosti, kao npr. novac, promocija, priznanje itd.<sup>68</sup> Ova vrsta motivacije uključuje ciljeve, vrijednosti i interese drugih, a ne nas samih.

Često se na ekstrinzičnu motivaciju u usporedbi s intrinzičnom motivacijom, definira kao siromašniju i slabiju kategoriju (iako ona može biti snažan motivator).<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Noels, K. A., Clément, R., Pelletier, L. G. (1999): Perceptions of Teachers' Communicative Style and Students' Intrinsic and Extrinsic Motivation, *The Modern Language Journal* 83, str. 24.-34.

<sup>67</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 497.-500.

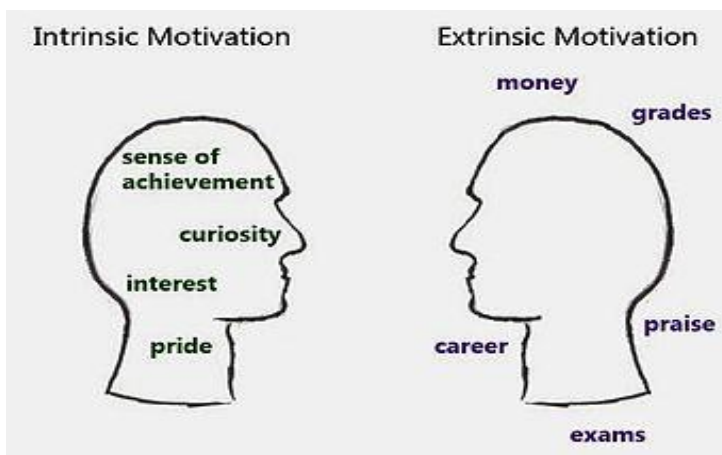
<sup>68</sup> Filimonov, D. (2017): Extrinsic motivation and incentives. Helsinki: University of Applied Sciences

<sup>69</sup> Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, str. 227.-268.

**Ekstrinzični faktori** motivacije ne utječu na veći radni angažman, ali sudjeluju u sprječavanju nezadovoljstva studijem.<sup>70</sup> Kratkoročni su i nestabilni jer je jednostavno nemoguće nagrade i pohvale držati u konstantnom omjeru. Trebali bi biti kao sekundarni motivatori kojima se postojeće ponašanje još više stimulira.

### 2.3.3. Odnos faktora motivacije pri studiranju

U samim počecima, **faktori motivacije** su se promatrali kao odvojeni procesi koji su ponekad bili međusobno isključivi. Nakon brojnih istraživanja, došlo se do novog zaključka i spoznaje o navedenom odnosu. U određenim okolnostima *intrinzični* i *ekstrinzični faktori* se nadopunjavaju.<sup>71</sup> Tijekom studiranja, studenti sami sebi postavljaju određene ciljeve. Na primjer, studentu je cilj položiti nadolazeći ispit s visokom ocjenom. Kako bi to postigao, vrijedno radi i uči te na kraju ostvari izvrstan rezultat. Rezultat mu predstavlja unutarnje zadovoljstvo samim sobom zbog uspjeha, dok ocjena iz ispita vanjsku nagradu za trud.



**Slika 3: Intrinzični i ekstrinzični faktori pri studiranju**

Izvor: [https://en.wikiversity.org/wiki/Motivation\\_and\\_emotion/Book/2015/High-risk\\_business\\_motivation](https://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Book/2015/High-risk_business_motivation)

U obrazovanju, motivacija pridonosi ustrajnosti u učenju te stjecanju znanja i vještina za budućnost. Brojna istraživanja su potvrdila pozitivnu korelaciju između **intrinzične motivacije**

<sup>70</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 498.

<sup>71</sup> Amabile, T. M. (1993): Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human resource Management Review, str. 185.-201.

i akademskog uspjeha, primjećujući kod studenata višu razinu motivacije, veće samopouzdanje, vjeru u sebe i svoje kompetencije te općenito manju razinu stresa i anksioznosti. Primjer *unutarnje motivacije* je zadovoljstvo studenta samim sobom jer je obogatio svoje znanje i raspolaže sa znanjem više od drugih. Studenti, proširujući svoj trud izvan zahtjevnog programa, kako bi pokušali nadmašiti sebe i svoje znanje koje ih vodi k zadovoljstvu, pokazuju intrinzičnu motivaciju koja vodi postignućima.<sup>72</sup>

**Intrinzična motivacija** podrazumijeva sve ono što iznutra potiče studente na učenje i određuje snagu, usmjerenje i trajanje. To je spontana tendencija k znatiželji i interesu, potragama za novim izazovima, za vježbanjem i razvojem vještina i znanja.<sup>73</sup>

Interes se u učenju javlja kao trajnija usmjerenost studenta na edukacijske sadržaje koje doživljava kao spoznajno vrijedne i praktično korisne pa ih, učeći, ne samo da ih brže usvaja i zadržava, nego i doživljava kao lake i ugodne.<sup>74</sup> Pokazalo se da višu intrinzičnu motivaciju za kolegij imaju oni studenti koji percipiraju profesora toplim i brižnim.<sup>75</sup>

Postoje različiti **načini kako povećati intrinzičnu motivaciju** u obrazovanju:<sup>76</sup>

- Promicanje percepcije autonomije i osobne kontrole
- Povećanje kontekstualizacije i znatiželje
- Naglašavanje ciljeva učenja
- Promicanje izazovnih okruženja za učenje

**Ekstrinzičnu ili vanjsku motivaciju** studenata određuju i njima atraktivni vanjski ciljevi koje učenjem nastoje dostići te socijalna okolina koja ih navodi i usmjerava na učinkovitije učenje. Cilj više nije učiti, naučiti, proširiti svoja znanja i vještine (jer to više nije dovoljan motiv koji zadovoljava), već cilj postaje *vanjski status* i *nagrade*. Ulaganjem svog truda i napora, student stječe nagrade i materijalne dobitke.<sup>77</sup> Osim materijalnih motivacijskih ekstrinzičnih faktora,

---

<sup>72</sup> Vallerand, R. J. i dr. (1992): Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education, Educational and Psychological Measurement, str. 1003.-1017.

<sup>73</sup> Domenico, S. D., Ryan, R. M. (2017): The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research, Frontiers in Human Neuroscience, 24 March, str. 23.-38.

<sup>74</sup> Jakšić, J. (2003): Motivacija, psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb, Kateheza 25:1, str. 5.-16.

<sup>75</sup> Ryan, R. M., Grolnick, W. S. (1986): Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions, Journal of Personality and Social Psychology, 50, str. 550.-558.

<sup>76</sup> Lepper, M. R. (2009.): Motivational Considerations in the Study of Instruction. Cognition and Instruction, str. 289.-309.

<sup>77</sup> Jakšić J. (2003.): Motivacija, psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb, Kateheza 25:1, str. 5.-16.

postoje i nematerijalni, kao npr. ocjene, pohvale od strane profesora i obitelji, priznanja te različite uspjehe priznate od strane osoba iz bliže okoline.

**Ekstrinzični faktori** se u obrazovanju većinom spominju u negativnom kontekstu, ali ne nužno. Davanje priznanja u obliku pohvala i nagrada potiče učenike na aktivnost učenja zato što se time zadovoljava vrlo izrazita potreba za afirmacijom vlastite osobnosti pred sobom i pred drugima.<sup>78</sup> Razne kritike i savjeti mogu skrenuti pažnju studenta na vlastite slabosti i snage, važnost kompetencija koje posjeduje, potaknuti ih na razvoj ili pak stvaranje novih kako bi se poboljšala studentova izvedba.

Prilagođavanje *vanjskih nagrada* individualnim pristupom umjesto standardiziranog, prema stečenim kompetencijama pojedinog studenta, može omogućiti svim studentima da dožive osjećaj jedinstvenosti, sposobnosti i napretka u svom radu.<sup>79</sup> Upotreba zanimljivih akademskih aktivnosti, kao nagrada za one manje zanimljive, može umanjiti ili ukloniti potencijalne negativne performanse studenata.<sup>80</sup> Učinci nagrada na motivaciju nisu svi pozitivni ni negativni. Ovisi o elementima situacije, odnosno o početnoj vrijednosti za pojedinca ili prirodi same aktivnosti.<sup>81</sup>

Među dobro motiviranim studentima prevladava **tip mješovite motivacije** koji je kvalitetniji što je bliži intrinzičnom tipu motivacije. Naime, oblici učenja, različite aktivnosti, vrste znanja i navika na fakultetu variraju te nije moguće za svakoga od njih tražiti maksimalnu kvalitetnu intrinzičnu motivaciju.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Jakšić, J. (2003): Motivacija, psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb, Kateheza 25:1, str. 5.-16.

<sup>79</sup> Bandura, A., Schunk, D. H. (1981): Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, str. 586.-598.

<sup>80</sup> Taffel, S. J., O'Leary, D. K. (1976): Reinforcing math with more math: Choosing special academic activities as a reward for academic performance, *Journal of Educational Psychology*, str. 579.-587.

<sup>81</sup> Lepper, M. R., Henderlong, J. (2000): Turning "Play" into "Work" and "Work" into "Play", 25 Years of Research on Intrinsic Versus Extrinsic Motivation, U: *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. s.l.:an., str. 257.-307.

<sup>82</sup> Jakšić, J. (2003): Motivacija, psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb, Kateheza 25:1, str. 5.-16.



## 2.4. Motivacija u obrazovanju

**Obrazovanje** označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.<sup>83</sup>

Današnja radna okruženja se neprestano i brzo razvijaju, a kako bi studenti bili u koraku s tim, potrebna je neprestana prilagodba. Stalno obrazovanje postaje jedan od najbitnijih oblika upravljanja razvoja ljudskih potencijala te se tako i razvio koncept **cjeloživotnog obrazovanja** (*eng. lifelong education*). To je koncepcija koja promatra obrazovanje kao cjeloživotni proces, a počinje obveznim školovanjem i (formalnim) obrazovanjem te traje cijeli život. Obuhvaća samo organizirano učenje u svrhu razvijanja novih znanja i vještina radi ubrzanog ritma tehnoloških i društvenih promjena, zbog razvoja novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, brzog mijenjanja i kompleksnosti društva, političkih posljedica i utjecaja na razvoj ideje cjeloživotnog učenja te brojni drugi utjecaji.<sup>84</sup>

Postoji mnogo **mjerljivih faktora** koji utječu na odluku za odlazak na fakultet, kao što su vještine, primanja, socijalni status, geografski položaj i dr. Međutim, odgovor na odluku za nastavkom obrazovanja nakon srednje škole leži u čimbenicima koji se ne mogu izravno mjeriti, kao što je *motivacija pojedinca*, zahtjevi koje okolina postavlja mladima u određenom vremenu ili mogućnost odabira različitih alternativa. Ipak, najveći utjecaj na odabir za nastavak obrazovanja ima motivacija ili nedostatak iste.<sup>85</sup>

**Motivacija** je jedna od najvažnijih komponenti koja djeluje na rezultate učenja, ali zbog svoje složenosti je jedna od najtežih za mjerenje. Korelirana je ne samo s akademskim uspjehom već i s pozitivnim stavovima prema fakultetu i učenju. Studenti koji su motivirani da nauče nešto što će im koristiti u daljnjem životu, upotrebljavaju više spoznajne procese te usvajaju više gradiva od studenata koji su manje motivirani.<sup>86</sup>

Profesori, želeći da njihovi studenti budu uspješni moraju sami ući u osnove *psihološkog pojma motivacije* što nije lako jer se radi o unutrašnjoj varijabli koju profesori ne mogu izvana vidjeti.

---

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721.-722.

<sup>84</sup> Čepić, R. (2013): Pedagogija cjeloživotnog obrazovanja, Učiteljski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, str. 8.-10.

<sup>85</sup> Sistrunk, J., Brandner, P. (1965): A Study of Sixteen Kansas High School Graduating Classes, to Determine Motivation for or Against Going to College. Washington D.C.: ERIC Clearinghouse

<sup>86</sup> Vizek-Vidović, V., Vlahović-Štetić, V., Rijavec, M., Miljković, D. (2014): Psihologija obrazovanja, IEP-Vern, Zagreb

Oni mogu samo pretpostaviti da postoji, na osnovi zapaženog ponašanja studenata.<sup>87</sup> Ako studenti sudjeluju na nastavi ili polažu ispite, profesor može pretpostaviti da su motivirani.

Postoje **dvije razine motivacije** koje se koriste za proučavanje, analizu te usporedbe:<sup>88</sup>

1. *Opća motivacija* za učenje koja obuhvaća trajnu i široku strukturu, a očituje se kao težnja za usvajanjem znanja i vještina u različitim situacijama učenja.
2. *Specifična motivacija* za učenje se odnosi na motivaciju pojedinca za usvajanjem znanja u određenom školskom/akademsom predmetu ili području.

Iz svega navedenoga, može se zaključiti kako je motivacija za obrazovanje izuzetno važna. Osim što je bitna za stjecanje vještina i kompetencija, ona studenta dovodi do uspjeha u gotovo svim situacijama i izuzetno se rijetko mogu pronaći pojedinci koji dostižu vrlo visoke rezultate i uspjehe, a da nisu snažno motivirani.

#### 2.4.1. Teorije motivacije u obrazovanju

Istraživanjem pojma motivacije nailazi se na različita tumačenja, teorije i podjele motivacije. Poseban dio istraživanja je posvećen istraživanju studenata i učenika te njihove motivacije u učenju. Na temelju tih istraživanja, veliki značaj se daje utjecaju *socijalne okoline* na pojedinca te na značaj *osobnosti* i *karaktera* pojedinca. **Motivacija** je jedna od najvažnijih komponenti koja djeluje na ishode učenja, a činjenica da se motivacija može razvijati, poticati i mijenjati, naročito podizanjem kvalitete nastavnoga rada te djelovanjem okoline čini je posebno vrijednim konceptom sa značajnim metodičkim implikacijama u uvjetima nastave.<sup>89</sup>

Najznačajnije teorije motivacije u obrazovanju su:

1. Teorija samo-determinacije
2. Socijalno-kognitivna teorija
3. Teorija samo-učinkovitosti
4. Teorija kontrole

---

<sup>87</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, str. 320.-322.

<sup>88</sup> Vizek-Vidović, V., Vlahović-Štetić, V., Rijavec, M., Miljković, D. (2014): Psihologija obrazovanja, IEP-Vern, Zagreb

<sup>89</sup> Dörnyei, Zoltán (2001): Teaching and Researching Motivation, Harlow: Longman

**Teorija samo-determinacije**, kao jedna od teorija motivacije, proučava intrinzičnu motivaciju, različite tipove ekstrinzične motivacije te se temelji na konceptu regulacije ponašanja. *Samo-determinacija* je osjećaj slobode u obavljanju aktivnosti koje su zanimljive, osobno potrebne i od životne važnosti.<sup>90</sup>

Teorija postavlja pitanje: „*U kojoj je mjeri ljudsko ponašanje slobodno i samo-determinirano?*“, odnosno određuje stupanj u kojem se ljudi ponašaju dosljedno i uključuju u aktivnosti s osjećajem izbora.

Polazi se od pretpostavke da ljudi imaju *urođene tendencije* ka psihološkom rastu i razvoju, koji teže nadvladavanju životnih izazova te integriranju svojih iskustva u sveobuhvatnu sliku o sebi. Naime, te tendencije uvelike ovise o socijalnoj okolini koja će ih poduprijeti ili zaustaviti u njihovom ostvarivanju. Teorija samo-determinacije je široko primjenjiva teorija koja se proširila na područja edukacije, organizacije, zdravstva, sporta, psihičkog zdravlja i roditeljstva.<sup>91</sup>

Polazište teorije samo-determinacije je razlika između **autonomnog i kontroliranog ponašanja**. *Autonomno ponašanje* regulirano je kroz proces (slobodnog) izbora i ima unutrašnji mehanizam uzročnosti. *Kontrolirano ponašanje* je određeno vanjskim silama ili silama koje proizlaze iz osobe i ima vanjski mehanizam uzročnosti. Autonomna motivacija obuhvaća intrinzičnu motivaciju i dobro integriranu ekstrinzičnu motivaciju, dok kontrolirana motivacija obuhvaća regulaciju vanjskih čimbenika, kao što su izvana upravljane nagrade ili kazne. Prema tome, na osjećaj autonomije i samo-percepciju kompetentnosti u društvu utječu određeni čimbenici koji reguliraju razinu motivacije i njenu orijentaciju. Proces kojim dolazi do autonomnog ponašanja zove se *internalizacija*.<sup>92</sup>

**Internalizacija** je proces preuzimanja ekstrinzične regulacije. To znači da ljudi transformiraju regulaciju vanjskim nagradama u regulaciju unutarnjim procesima. Internalizacija predstavlja pro-aktivan proces kroz koji ljudi integriraju društvene vrijednosti u koherentnu sliku o sebi.<sup>93</sup> Društvena okolina koja potiče ljude prema razvitku kompetentnosti, pripadnosti i autonomiji

---

<sup>90</sup> Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): Self-determination theory. U: A. W. K. T. H. Paul A M Van Lange, ur. Handbook of Theories of Social Psychology: Collection: Volumes 1 & 2. , str. 416.-433.

<sup>91</sup> Deci, E. L., Ryan, R. M. (2012): Self-determination theory, In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), Handbook of theories of social psychology, str. 416.-436.

<sup>92</sup> Noels, K. A., Clément, R., Pelletier, L. G. (1999): Perceptions of Teachers' Communicative Style and Students' Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Modern Language, Journal 83, str. 24.-34.

<sup>93</sup> Schafer, R. (1968): Aspects of internalization, Madison: International Universities Press, Inc.

poticati će na motivirano djelovanje, a poticanje na *autonomiju* osobito će olakšati pojedincu da su njegove motivirane aktivnosti samoodređene, a ne kontrolirane od strane vanjskih utjecaja.<sup>94</sup>

U obrazovnom sustavu, osnovna pretpostavka teorije samo-determinacije je da **autonomna motivacija studenata** dovodi do pozitivnih ishoda na fakultetu. U dosadašnjim istraživanjima ispitivani su različiti ishodi *autonomne motivacije*: ustrajnost u školovanju, postignuće, učenje i traženje izazova. Također, ispitana je uloga nastavnika u procesu razvijanja intrinzične motivacije studenta. Rezultati su pokazali da autonomna motivacija i ustrajnost studenata može biti poboljšana aktiviranjem intrinzičnih obrazovnih ciljeva. Naime, kada student nije posebno zainteresiran za učenje nekog područja, određene vanjske nagrade bi ga mogle potaknuti na učenje. Procesom internalizacije, student počinje učiti i shvaćati važnost stjecanja tog znanja, na taj se način internalizira poticaj, odnosno motivacija za učenjem.<sup>95</sup>

**Socijalno-kognitivnu teoriju** 1960.-ih je razvio Albert Bandura. Ova teorija polazi od pretpostavke da možemo učiti *promatranjem drugih*. Ključni procesi tijekom učenja su opažanje, imitacija i modeliranje, koji uključuju pažnju, pamćenje i motivaciju. Ljudi uče opažanjem stavova i ponašanja drugih te na temelju ishoda takvog ponašanja.<sup>96</sup>

**Socijalni dio teorije** naglašava da su ljudsko učenje i ponašanje uvelike oblikovani i uvjetovani u društvenim okruženjima, odnosno da pojedinci uče promatranjem i sudjelovanjem u društvu. Interakcijom s drugim ljudima razmjenjuju informacije, uče nove stvari, vještine, strategije, uvjerenja, pravila i stavove.<sup>97</sup>

**Kognitivni dio** obuhvaća osobna zapažanja te interakcije s drugima. Na motivaciju se utječe kroz proces osobnog načina razmišljanja, usađenih stavova i vjerovanja. Pojedinci uče o prikladnosti, korisnosti i posljedicama ponašanja.<sup>98</sup>

Znanje i vještine koje studenti usvoje opažajući modele neće nužno biti primijenjeni tijekom učenja, već mogu biti pohranjeni u obliku simboličkih skupina koje mogu upravljati budućim ponašanjem. Studenti neće demonstrirati prethodno usvojene vještine ili znanje ukoliko za to

---

<sup>94</sup> Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S. (1991): Inner Resources for School Achievement: Motivational Mediators of Children's Perceptions of Their Parents, *Journal of Educational Psychology*, str. 508.-517.

<sup>95</sup> Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., Deci, E. L. (2004): Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy-support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, str. 246.-260.

<sup>96</sup> Griffin, E. (2006): Social learning theory of Albert Bandura, McGraw-Hill Chapter 31, str. 367.-377.

<sup>97</sup> Bandura, A. (1978): Social Learning Theory of Aggression, *Journal of Communication*, September, str. 12.-29.

<sup>98</sup> Bandura, A. (1978): Social Learning Theory of Aggression, *Journal of Communication*, September, str. 12.-29.

nisu motivirani. Motivacija za izvođenje prethodno naučenih vještina povezana je s uvjerenjem pojedinca o vlastitoj sposobnosti da ih izvede i uvjerenjima o mogućim posljedicama koje slijede nakon izvedbe.<sup>99</sup>

**Teorija samo-učinkovitosti** ističe važnost utjecaja osobnih očekivanja na izvedbu koja slijedi. Prema navedenoj teoriji, očekivanja vezana uz osobnu kompetentnost mnogo utječu na ponašanje i motivaciju pojedinca.

Albert Bandura klasificira **očekivanja učinkovitosti** na uvjerenje da pojedinac može uspješno izvršiti aktivnosti koje su potrebne za postizanje nekog ishoda te uvjerenje pojedinca da će određene aktivnosti dovesti do željenog ishoda. Ove vrste očekivanja treba razlikovati jer pojedinci mogu imati uvjerenje da će određena aktivnost proizvesti ishod kojemu se teži, ali ukoliko oni sami sumnjaju u to da mogu proizvesti potrebnu aktivnost, takvo uvjerenje neće imati utjecaja na njihovo ponašanje. Također, objašnjava da samo-učinkovitost utječe na odabir aktivnosti, napora i upornosti pojedinca. Ljudi koji imaju nisku razinu osjećaja samo-učinkovitosti za obavljanje zadataka vjerojatno će ga pokušati zaobići, suprotno tome, oni koji vjeruju da su sposobni, lako će se angažirati, uložiti napore i ostvariti željeni cilj.<sup>100</sup>

Richardson je promatrao utjecaj **samo-učinkovitosti u učenju**. U usporedbi sa studentima niže samo-učinkovitosti, studenti s visokom samo-učinkovitošću vjerojatnije će ustrajati unatoč poteškoćama, pokazivat će intrinzičnu motivaciju kada se uključe u rješavanje nekog zadatka i savladavanju gradiva te će se osjećati manje razočarano u slučaju neuspjeha. Osim toga, takvi studenti će imati manju vjerojatnost doživljavanja stresa i češće će percipirati zahtjevu situaciju kao izazovnu, a ne tešku.<sup>101</sup>

Nadalje, istraživanja su pokazala kako su studenti s *višom razinom samo-učinkovitosti* skloni usmjeravanju svoje energije na analiziranje i rješavanje problema, dok su studenti s *nižom samo-učinkovitošću* okupirani brigama oko procjenjivanja, sumnjama u svoje vještine i sposobnosti te predviđanjem neuspjeha prije nego ulože trud u rješavanje problema.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Bandura, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

<sup>100</sup> Bandura, A. (1977): *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, *Psychological Review*, 84(2), str. 191.-215.

<sup>101</sup> Richardson, J. T. E. (2007): *Motives, attitudes and approaches to studying in distance education*, *Higher Education*, 54, str. 385.-416.

<sup>102</sup> Coutinho, S. A., Neuman, G. (2008): *A model of metacognition, achievement goal orientation, learning style and self-efficacy*, *Learning Environ Res*, 11, str. 131.-151.

Pozitivna očekivanja i uvjerenja o mogućim rezultatima ponašanja su vrlo važna, jer pojedinci neće biti motivirani djelovati ako vjeruju da će ishod za njih biti negativan, prema tome studenti koji percipiraju nisku razinu samo-učinkovitosti vjerojatno će odustati prerano i neće svoje zadatke privesti kraju ili se čak dovesti do toga da odustanu od studiranja.

Zaključno, uspjeh vodi prema većoj efikasnosti, a neuspjeh prema manjoj. Jednom kada se razvije jak osjećaj samo-učinkovitosti, neuspjeh neće imati utjecaja.<sup>103</sup>

U **teoriji kontrole**, **kontrola** je sposobnost da pojedinac uspostavi nadzor ili prevlast nad pojedincem, organizacijom ili teritorijem djelujući u različitim životnim situacijama. Osnova ljudskog ponašanja je želja za kontroliranjem okoline i djelovanjem pomoću različitih aktivnosti kako bi se ostvarila njihova želja o skladnom životu.<sup>104</sup>

Kada osoba posjeduje sve potrebne resurse (novac, vrijeme, vještine i dr.) i prilike tada se osjeća samouvjerenom i vjeruje u uspješan ishod svojih aktivnosti, odnosno pokazuje *visoku razinu percipirane bihevioralne kontrole*. Međutim, kad osoba osjeća oskudicu i nedostatak potrebnih resursa ili nailazi na prepreke, onda vjeruje u neuspješan ishod svojih aktivnosti te pokazuje *nisku razinu percipirane bihevioralne kontrole*.<sup>105</sup>

Julian Rotter objašnjava da pojedinac uzroke događaja interpretira **internim ili eksternim lokusom kontrole**. Osobe koje posjeduju *interni lokus kontrole* vjeruju da posjeduju kontrolu nad svojom sudbinom i preuzimaju osobnu odgovornost za posljedice vlastitog ponašanja.<sup>106</sup> Pokreću ih intrinzični motivatori, odnosno unutarne potrebe, želje, vrijednosti, stav, osjećaji i dr. Suprotno tome, osobe koje posjeduju *vanjski lokus kontrole* misle da kontrola dolazi iz okoline te ne osjećaju odgovornost za situacije, pripisuju posljedice svog ponašanja kao rezultat sudbine, sreće, šanse ili bilo kojeg drugog slučajnog čimbenika. Veću važnost pridodaju postizanju cilja, realizaciji i doseganju nagrade, nego uživanju u ponašanju.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

<sup>104</sup> Fishbein, M., Ajzen, I. (2010): Internal Versus External Sources of Control, U: Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach, s.l.:an., str. 169.

<sup>105</sup> Fishbein, M., Ajzen, I. (2010): Internal Versus External Sources of Control, U: Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach, s.l.:an., str. 169.

<sup>106</sup> Stupnisky, R. H., Renaud, R. D., Perry, R. P., Ruthig, J. C., Haynes, T. L., Clifton, R. A. (2007): Comparing self-esteem and perceived control as predictors of first-year college students' academic achievement, Social Psychology of Education, 10(3), str. 303.-330.

<sup>107</sup> Ray, N. L. (1992): Motivation in Education, New Mexico: Eastern New Mexico University

Studenti s *eksternim lokusom kontrole* vjerovat će kako su ishodi njihova ponašanja pod utjecajem sreće, sudbine ili slučaja. Suprotno tomu, studenti s *internim lokusom kontrole* vjerovat će kako su njihove sposobnosti i napori odgovorni za uspjeh na fakultetu, ispunjavanje svojih obveza i sl. Istraživanja u akademskom kontekstu pokazuju kako studenti koji vjeruju kako mogu kontrolirati i upravljati svojim ponašanjem te kako mogu utjecati na okolinu postižu bolje rezultate na fakultetu.<sup>108</sup>

#### 2.4.2. Uloga profesora u motivaciji studenata

U ekonomskom području, **motivacija** ima važnu ulogu u menadžmentu jer menadžer nastoji motivirati i zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika kako bi oni bili produktivniji, kompetentniji i zadovoljniji u organizaciji.

Bez obzira na ponašanje studenata, profesori mogu odabrati da se ponašaju kao menadžeri u organizaciji, odnosno kao njihove kolege. S menadžerskog gledišta, **motivacija** je proces kojim se članovima organizacije daje prilika da zadovolje svoje potrebe kroz proizvodno ponašanje unutar organizacije. U stvarnosti menadžeri stvaraju radno okruženje u kojem članovi organizacije motiviraju sami sebe.<sup>109</sup> Takvim pristupom profesora prema studentima, mijenja se sustav odnosa, a *kvalitetan odnos* je osnova uspješnog podučavanja i prenošenja znanja. Zahtjevnost podučavanja određena je motivima studenata, a uspješnost kvalitetom odnosa koji profesor s njima uspostavlja. Naime, postoji razlika između onoga što studenti moraju činiti; tada je to dužnost ili obveza i onoga što oni čine zato što to žele, dakle, kada su motivirani na rad.<sup>110</sup>

Bitno je naglasiti važnost **komunikacije i komunikacijskih vještina**. Naime, u samoj definiciji menadžmenta se ističe nužnost komuniciranja kao procesa rada s drugima. Istraživanja su pokazala da menadžeri troše oko 80% svog vremena na komunikaciju u obliku izravnog kontakta s drugima, preko sastanaka, telefonskih poziva, e-mailova itd.<sup>111</sup> Veliko je značenje efikasnog i učinkovitog komuniciranja profesora sa studentima kako bi dobili povratnu

---

<sup>108</sup> Sorić, I. (2014): Samoregulacija učenja: možemo li naučiti učiti, Jastrebarsko: Naklada Slap

<sup>109</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 389.-395.

<sup>110</sup> Di Kamp (2000): Menadžer 21. stoljeća – Tehnike rukovođenja za novi misterij, MEPCONSULT, Zagreb, str. 165.

<sup>111</sup> Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work, Engelwood Cliffs, New Jersey

informaciju za buduće donošenje novih odluka (npr. nove metode učenja, dodatni zadatci, složenost ispita itd.).

Kod **motivacije učenja** vrlo važnu ulogu ima utjecaj profesora. U obrazovanju, profesor ima osnovne odgovornosti da razvija, pomaže, ohrabruje, povećava, potiče i održava motivaciju studenata.<sup>112</sup>

*Nedostatak motivacije* kod studenata mogu navesti studente na neprikladne oblike ponašanja (npr. ometanje profesora na nastavi). Uspješni profesori minimaliziraju neprikladno ponašanje povećavajući vjerojatnost više razine motivacije studenata i maksimalizacije njihovog prikladnog i poželjnog ponašanja. Ako studenti nisu motivirani, fakultet nema izgleda za ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva na duži rok. (npr. cilj Ekonomskog fakulteta je obučiti i razviti kompetentne vještine studenata za njihovu buduću karijeru).

Kako bi profesori utjecali na *motivaciju kod studenata* trebali bi im omogućiti racionalne osnove, tako da percipiraju vjerodostojnost informacija koje dobiju te da cijene i primjenjuju stečeno znanje i na život izvan fakulteta. Također, treba ih učiti o autonomiji i jedinstvenosti. Prema tome bi se trebao i prilagoditi *nastavni plan*. Plan bi se trebao usredotočiti na relevantan, koristan i zanimljiv sadržaj koji se potencijalno može primijeniti na njihove živote izvan fakulteta. Naime, profesori mogu imati ograničenje od strane nadređenih što se onda odražava i na njihov stav te osjećaje. Treba im se omogućiti *autonomiju* u vlastitom donošenju odluka o radu na svojoj nastavi, prema povratnim informacijama od strane studenata. Teško je djelovati i promicati autonomiju i jedinstvenost ako su ograničeni u svom radu.<sup>113</sup>

Profesori kreiraju i pružaju vodstvo, instrukcije, savjetovanje i ohrabrenje studentima kako bi povećali njihovu razinu motivacije. Imaju ključnu ulogu u otkrivanju i korištenju potencijala svakog pojedinca na nastavi. Kako bi profesori bili uspješni važno je da imaju sposobnosti koje su sastavni dio **četiri osnovne funkcije upravljanja**: planiranje, organiziranje, utjecaj i kontrolu.<sup>114</sup>

1. **Planiranje** je kontinuirana aktivnost koju profesori provode kako bi pomogli organizaciji (fakultetu) da ostvari svoje ciljeve.<sup>115</sup> Temelji se na postavljanju cilja kojeg se želi postići. Planiranje obuhvaća prepoznavanje i ispravljanje pogrešaka u

---

<sup>112</sup> Ray, N. L. (1992): *Motivation in Education*, New Mexico: Eastern New Mexico University

<sup>113</sup> Decharms, R. (1984): *Motivation enhancement in educational settings*, *Motivation in Education*, str. 275.-310.

<sup>114</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 389.-395.

<sup>115</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 95.



područjima u kojima se mogu unositi promjene (npr. odabir edukacijskih programa i načina izvođenja nastave).

2. **Organiziranje** je proces uspostavljanja korištenja svih resursa u sustavu upravljanja.<sup>116</sup> Profesori moraju surađivati sa cijelom katedrom i drugim profesorima kako bi mogli izmijeniti iskustva o izvođenju nastave, odnosu sa studentima te njihovom zalaganju na nastavi, razini motivacije itd. Navedeno je vrlo važno radi postizanja najbolje kombinacije svih sastavnica za ostvarivanje ciljeva fakulteta.
3. **Utjecaj** je proces vođenja aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru. Profesori moraju imati efikasan stil vođenja, dobre komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja studenata te razumjeti organizacijsku kulturu i dinamiku grupa.<sup>117</sup> Oni trebaju ne samo podupirati i utjecati na svoje studente da bi ih motivirali, nego i sami se uključiti u edukacijski razvoj i procese usavršavanja znanja i vještina studenata.
4. **Kontroliranje** je skup aktivnosti čiji je cilj ostvariti planirano. Ova faza upravljanja je najteže ostvariva. Teško je procijeniti u kojoj mjeri je došlo do odstupanja u planiranim aktivnostima.<sup>118</sup>

*Tehnologija* ima ogromnu ulogu u 21. stoljeću i nudi veliki potencijal za razvoj u načinu učenja. Preduvjet za uspješno osposobljavanje nove radne snage nalazi se pravovremenom isticanju važnosti motivacije i dostupnosti odgovarajućih obrazovnih alata. Tvrtka EPSON je provela istraživanje na temu utjecaja ključnih tehnologija na sektor obrazovanja u kojoj je sudjelovalo preko 7000 poslovnih ljudi i zaposlenika iz Europe. Rezultat je dokazao važnost uloge profesora tijekom školovanja. Promjene u obrazovanju utjecat će i na sam odnos između profesora i studenta jer će profesori preuzeti ulogu savjetodavnog vodiča kroz život i obrazovanje, utječući na motivaciju studenata.<sup>119</sup>

Zaključno, u obrazovanju, primaran cilj je poticati, od strane profesora, studentovu *osobnu motivaciju i razvoj intelektualnih vještina i kompetencija*, što je ujedno i ključan čimbenik za ostvarivanje postignuća i ciljeva u obrazovanju.

---

<sup>116</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 95.

<sup>117</sup> Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): *Moderni menadžment*, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 95.

<sup>118</sup> Mockler, J. Robert (1970): *Readings in Management Control*, Appleton-Century-Crofts, New York, str. 14.

<sup>119</sup> EPSON (2007): *Exceed your vision*, Chapter 5: Education

### 2.4.3. Uloga motivacije kod studenata

**Motivacija** predstavlja dio emocionalne strane ljudskog ponašanja, odnosno želju da se postigne određeni rezultat. Jedna je od najvažnijih psiholoških koncepata u edukaciji. Odgovor na pitanje zašto je netko motiviraniji, nije jednostavan, ne postoji ni jedinstveni odgovor na pitanje kako motivirati studente. Vrlo su značajne individualne razlike među studentima i one su uvjetovane različitim čimbenicima od kojih su najvažniji: biološki, navike, znanja te utjecaj različitih faktora iz okoline.<sup>120</sup>

U sustavu obrazovanja, **akademska motivacija** podrazumijeva vrstu motivacije koja stimulira pojedinca da uspješno izvrši određenu aktivnost, ostvari cilj ili stekne željenu vještinu unutar određene profesije. Utječe na stjecanje novih znanja, sposobnosti, kreiranja strategija i ponašanja koje se upotrebljavaju kao sredstvo postizanja određenog cilja kada je u pitanju obrazovanje.<sup>121</sup> Sve se veći naglasak se stavlja na istraživanje i poticanje motivacije kod studenata od strane profesora kako bi se ostvarili što bolji akademski ishodi.

Najznačajniji **motiv za učenje** je ljudska znatiželja i potreba da se bavimo onim što nas zanima. Na razinu motivacije kod studenata utječu profesori koji bi trebali poticati studente na stvaranje takvog konteksta koji podržava njihove unutarnje vrijednosti i aktivira tri **karakteristike motivacije studenata**:<sup>122</sup>

1. *Autonomiju*, pomoću koje studenti prave izbore i utječu na budućnost,
2. *Profesionalnu kompetentnost*, kao sposobnost da uče i razvijaju svoje vještine,
3. *Pripadnost*, odnosno ostvarivanje povezanosti s okolinom.

Studenti, kao i svi drugi ljudi, angažirani su i motivirani u domenama gdje se njihove osnovne psihološke potrebe mogu ispunjavati.

**Motivaciju za učenjem**, psiholozi su objasnili uz pomoć, prethodno navedene tri prirodne unutarnje tendencije studenata pod zajedničkim imenom „*perspektiva organizma*“.<sup>123</sup>

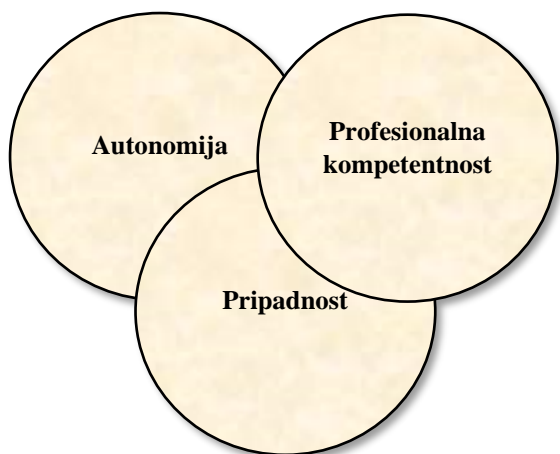
---

<sup>120</sup> Majstorović, D., Vilović, G. (2012): Motivacija studenata Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu za studiranje novinarstva, *Medijske studije*, 3 (5), str. 118.-127.

<sup>121</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, str. 287.-289.

<sup>122</sup> Bowman, R. (2011): Rethinking What Motivates and Inspires Student, *The Clearing House*, 84 (6), str. 264.–269.

<sup>123</sup> Ryan, R. M., Powelson, C. L. (2014): Autonomy and Relatedness as Fundamental to Motivation and Education. *The Journal of Experimental Education*, str. 49.-66.



**Slika 4: Tri karakteristike motivacije studenata**

Izvor: Samostalna izrada autorice

1. **Autonomija** je pravo na neovisnost, slobodu i samoregulaciju u donošenju vlastitih odluka. Istraživanja su pokazala da su studenti koji imaju veću autonomiju generalno više motivirani, aktivniji te ispunjavaju svoje studentske obveze. Suprotno tome, gdje se atmosfera na predavanju češće opisivala kao kontrolirana ili autoritativna od strane profesora, studenti su bili zahtjevniji i buntovniji.<sup>124</sup>
2. **Profesionalna kompetentnost** se odnosi na znanja i vještine koje je student razvio i pokazao prilikom obavljanja aktivnosti. Osoba se smatra kompetentnom onda kada napreduje i uspješno savlada izazove u određenom području. Istraživanjem je dokazano da *samo-efikasnost* i *osjećaj kompetentnosti* utječu na ponašanje studenta na putu k uspjehu. Student sam utječe na odabir metoda za učenje, zadatke ili zalaganje. Također, studentovo ponašanje može utjecati na percepciju kompetentnosti i učinkovitosti. Rješavajući zadatke, studenti promatraju svoj napredak u učenju i stjecanju vještina te se tako poboljšava njihova samo-učinkovitost za kontinuirano učenje.<sup>125</sup>
3. **Pripadnost** znači ostvariti emocionalnu interakciju s društvom. Svaki čovjek ima potrebu za ljubavlju, prijateljima i osjećaju pripadnosti nekom društvu i zajednici. Studenti razvijaju potrebu za pripadnošću i poštovanjem od strane prijatelja, kolega te profesora. *Socijalne* i *emocionalne kompetencije* imaju važno mjesto u akademskom obrazovanju, pa tako i u poticanju i održavanju motivacije studenata. Imaju utjecaj na

<sup>124</sup> Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S. (1991): Inner Resources for School Achievement: Motivational Mediators of Children's Perceptions of Their Parents, *Journal of Educational Psychology*, str. 508.-517.

<sup>125</sup> Schunk, D. H., Pajares, F. (2009): Self-efficacy theory, *Educational psychology handbook series, Handbook of motivation at school*, str. 35.-53.

njihovo zalaganje, kao i dugoročni efekt na uspjeh na studiju i poslu. Ulaganje napora u razvijanje socijalnih i emocionalnih kompetencija kod studenata temelji se na spoznaji da se najefikasnije učenje javlja u kontekstu dobrih i podupirućih odnosa koji čine učenje izazovnim, angažiranim i svrhovitim.<sup>126</sup>

Utvrđeno je da studentice pokazuju viši stupanj motivacije u odnosu na studente. Visoka motiviranost ne samo da vodi do dobrih rezultata u učenju, nego i ti rezultati osnažuju motivaciju. Ustanovljena je i povezanost *zadovoljstva studijem* s interesima studenata. Istraživanja daju pretpostavke da se kvaliteta nastave, odnosno instrukcije i interesi studenata nalaze u međusobno aktivnom odnosu.<sup>127</sup>

Biti efikasan, **motiviran student** znači što bolje iskoristiti i razviti svoje potencijale i vještine kroz nastavni program kako bi ostvario željeni cilj. Biti motivirani student znači cijeniti učenje za sebe, obavezne zadatke shvaćati ozbiljno i pokušavati izvući najveće koristi iz istih, osjećajući zadovoljstvo rezultatima te stjecati potrebna znanja i vještine. Za ostvarenje cilja važno je da se studenti na fakultetu dobro osjećaju i da kroz takav pozitivan ambijent prihvaćaju pozitivne životne stavove koje će zapamtiti i koristiti u budućnosti. Ono što student sam napravi je mnogo poticajnije i korisnije od onog što profesor za njega „servira“. *Idealan obrazovni sustav* je onaj sustav u kojem studenti s entuzijazmom idu na predavanja, aktivno su uključeni u aktivnosti na nastavi, visoko motivirani pri učenju što se održava uspješnim rezultatima.

Na suprotnu stranu, **nemotiviranost studenta** za učenje može imati različite uzroke, kao npr. psihološka struktura studenta, njegovi interesi, percepcija zadatka ili pak uzroci mogu biti povezani s osobnošću profesora, njegovom načinu poučavanja, zanimljivosti gradiva te s organizacijom sociološko-kulturne okoline. Svaki od ovih faktora ima svoje značenje za motiviranje u nastavi i treba ih se detaljno proučavati. Nemotiviranost dovodi do neaktivnosti na nastavi, neizvršavanja svojih obveza pa čak i do odustajanja od daljnjeg studiranja.

Postoje dvije razine koje opisuju **funkcioniranje studenta**: *osnova strukture njegove osobnosti i stvaranje slike o sebi* s obzirom na društvenu i radnu okolinu na fakultetu. Osnovna struktura osobnosti obuhvaća njegov način iskazivanja emocija, temperament intelektualni potencijal te

---

<sup>126</sup> Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor R. D., Schellinger, K. B. (2011): The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions, *Child Development*, 82, str. 405.-432.

<sup>127</sup> Hoffmann, L., Krapp, A., Baumert, J. (1998): *Interest and Learning*, Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften an der Universität Kiel

obrambene mehanizme. Stvorena slika je način na koji okolina doživljava pojedinca, njegovo naučeno ponašanje, kontrolu emocija, uloge u grupi.<sup>128</sup>

Važnost i ostvarenje **ciljeva** u motivacijskom procesu i akademskom uspjehu ovisi o specifičnostima, blizini, eventualnim poteškoćama na koje studenti nailaze te mjeri uspješnosti u postignućima. Istraživanjima se dolazi do zaključka da *kratkoročni ciljevi* poboljšavaju motivaciju i učenje bolje od *dugoročnih ciljeva*, jer je lakše utvrditi napredak prema ciljevima koji su „bliži“.<sup>129</sup>

U obrazovanju, ciljevi se dijele na: ciljeve učenja i ciljeve izvedbe. **Ciljevi učenja** se odnose na znanja, kompetencije, ponašanja ili strategije koje studenti stječu tijekom obrazovanja. Student je usmjeren na ostvarivanje ciljeva te će svoj napredak moći procijeniti uspoređujući prethodne i sadašnje izvedbe.<sup>130</sup> **Ciljevi izvedbe** se odnose na studentovo ponašanje pri izvršavanju zadataka. Ne povećavaju samo-učinkovitost kroz učenje i ne ističu važnost strategije koje su temelj za uspjeh. Svoj napredak, studenti ne mogu procijeniti uspoređujući prethodne i sadašnje izvedbe, nego uspoređujući se s drugima što može rezultirati padom samopouzdanja i motivacije kod studenata koji imaju poteškoće u učenju.<sup>131</sup>

Osim ciljeva, značajan utjecaj na studentsku motivaciju imaju i **emocije**. Studenti doživljavaju brojna i raznolika *emocionalna iskustva* koja su usko vezana uz aktivnosti ili ishode postignuća, kako u ispitnim situacijama, tako i za vrijeme učenja i tijekom nastave. Ponekad, studenti si postave previsoka očekivanja i ciljeve za koje nisu dovoljno kompetentni te neostvarenje istih, stvara osjećaj *anksioznosti*. Također, pritisak od strane roditelja ili okoline, natjecanje među kolegama, manjak povratne informacije jedni su od uzroka pojave anksioznosti.

Pojam **akademske emocije** se uveo za one emocije koje su povezane s učenjem, poučavanjem i postignućem. Dijele se na: emocije vezane uz aktivnosti i emocije vezane uz ishod. *Emocije vezane uz aktivnosti* se javljaju tijekom učenja ili za vrijeme nastave (npr. frustracija zbog nailaska na težak zadatak ili uživanje slušajući profesora na predavanju). *Emocije vezane uz*

---

<sup>128</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, str. 287.-289.

<sup>129</sup> Bandura, A., Schunk, D. H. (1981): Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, str. 586.-598.

<sup>130</sup> Schunk, D. H. (1989): Self-efficacy and cognitive skill learning, *Research on motivation in education*, str. 13.-44.

<sup>131</sup> Schunk, D. H., Usher, E. L. (2012): *Social Cognitive Theory and Motivation*, Oxford Handbooks Online

*ishod* se pojavljuju tijekom učenja ili ispita (stres prije ispita, zadovoljstvo položenim ispitom).<sup>132</sup>

Javlja se kritika tzv. „*tromog znanja*“ na sveučilištu te je povezana s nedostatnim razvojem primjene znanja kod studenata. Taj proces je uvelike uvjetovan motivacijom i interesom za studij kod studenata. Pozitivni uspjeh na studiju, spremnost na učenje i razvijanje svojih kompetencija te zadovoljstvo studijem su povezani s višom razinom motivacije i interesa za studij. Potpora, socijalna vezanost i autonomija su, također u pozitivnom odnosu s motivacijom.<sup>133</sup>

Student kao pojedinac je jedinstven, ima različite spoznaje, vještine, vrijednosti i ciljeve. Iako je stjecanje akademskog znanja i različitih kompetencija, te akademsko postignuće među glavnim ciljevima obrazovanja, prednosti razvoja socijalnih i emocionalnih kompetencija, daleko su važnije za funkcioniranje u svim aspektima života.

Studenti na fakultetu ne mogu naučiti sva znanja koja će im trebati u životu, ali mogu naučiti kako postaviti cilj i ostvariti ga, usvojiti kompetencije i znanja koja će u budućnosti iskoristiti te naučiti kako vjerovati u sebe.

---

<sup>132</sup> Burić, I. (2008): Uloga emocija u obrazovnom kontekstu - Teorija kontrole i vrijednosti, *Suvremena psihologija*, str. 77.-92.

<sup>133</sup> Palekčić, M., Muller, F. (2004): Uvjeti i efekti interesa za studij i motivacije za učenje (motivi za izbor studija i motivacijski regulacijski stilovi) kod hrvatskih i njemačkih studenata, *PEDAGOGIJSKA istraživanja* 1 (2), str. 159.-193.

## 3. ZADOVOLJSTVO

### 3.1. Aspekti zadovoljstva

**Zadovoljstvo pojedinca** je njegov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju je percipirao kao rezultat uporabe određene aktivnosti ili usluge u specifičnim situacijama primjene. Taj osjećaj može biti reakcija na neposrednu situaciju primjene ili sveukupna reakcija na niz iz različitih situacija primjene.<sup>134</sup>

Zadovoljstvo se može definirati kao prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih, odnosno funkcionalnih i psiholoških, tj. emocionalnih vrijednosti proizvoda ili usluga.<sup>135</sup>

Zadovoljstvo predstavlja razinu ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji. Ovisi o tome što individua želi od svijeta koji ga okružuje i što od njega zapravo dobiva. Dakle *razlika između očekivanog i dobivenog*.<sup>136</sup>

Zadovoljstvo je višedimenzionalno stanje koje obuhvaća **tri elementa**: afektivni odgovor čiji intenzitet varira, fokus na željeni proizvod i trenutak odlučnosti koji ovisi o kontekstu.<sup>137</sup>

**Metode prikupljana informacija o zadovoljstvu** se mogu podijeliti u dvije skupine:<sup>138</sup>

- *Direktna metoda* – obuhvaća anketiranje, intervju, fokus grupe i ostala kvalitativna istraživanja
- *Indirektna metoda* – uključuje praćenje prodaje i profita, prikupljanje, analiziranje i odgovaranje na žalbe korisnika te naknade nezadovoljnim korisnicima.

---

<sup>134</sup> Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketng, Zagreb, str. 193.

<sup>135</sup> Kesić, T. (2006): Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, str. 359.

<sup>136</sup> Sageer, A., Rafat, N., Agarwal, P. (2012): Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, Journal of Business and Management, 5(1), Sep-Oct, str. 32.-39.

<sup>137</sup> Wing, J. (2012): Student Satisfaction Definition (Research method), International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 1, March, str. 3.-11.

<sup>138</sup> Nefat, A., Paus, N. (2008): Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom, Market – Tržište, Vol.20 No.2, prosinac, str. 52.-54.

Kvalitativno ocjenjivanje putem **upitnika** najjednostavniji je oblik mjerenja i praćenja zadovoljstva korisnika. Prikupljene i obrađene informacije daju uvid u karakteristike korisnika i osiguravaju njihovo bolje upoznavanje.<sup>139</sup>

### 3.2. Zadovoljstvo korisnika u profitnom sektoru

**Zadovoljstvo korisnika** u profitnom sektoru može poslužiti kao indikator uspješnosti poduzeća u prošlosti, sadašnjosti i kao pokazatelj uspješnosti u budućnosti. Kako bi se predvidjela buduća uspješnost proizvoda ili usluga poduzeća, najjednostavnije je pratiti zadovoljstvo korisnika tih proizvoda ili usluga. Zadovoljstvo korisnika je prediktor ponovljene kupnje te se iskazuje njihovom lojalnošću. Veća je vjerojatnost da će zadovoljniji korisnici biti lojalniji proizvodu, usluzi i tvrtki od nezadovoljnih.<sup>140</sup>

**Lojalnost** je vrlo važna jer utječe na profitabilnost poduzeća. Ako poduzeće ima lojalne klijente, to će se odraziti na uspješnost poduzeća u smislu povrata ulaganja jer takvi korisnici osiguravaju stabilnost budućeg pritoka gotovine. Visoka razina zadovoljstva i lojalnosti smanjuje troškove transakcija u budućnosti zbog manje potrebe i neophodnosti stalnog privlačenja novih korisnika.<sup>141</sup>

Poduzeća nude različita rješenja u obliku proizvoda ili usluga svojim korisnicima kako bi riješili njihove probleme ili potrebe. Pronalaskom odgovarajućeg rješenja, poduzeće neće samo zauzvrat dobiti novac kao dio transakcije za proizvod ili uslugu, nego i zadovoljnog korisnika. U današnje, tehnološko vrijeme, veliki broj korisnika može lako pronaći veliki broj **informacija** o proizvodu/usluzi koja ga zanima, kao npr. informacije o samom poduzeću, ugled poduzeća, prijašnja iskustva korištenja drugih ljudi i slično. To znači da informacija ima svoju težinu i utjecaj na zadovoljstvo korisnika.<sup>142</sup>

**Kvaliteta** usluge i **zadovoljstvo** korisnika su usko povezane, međusobno isprepletene veličine. Međutim, nije jednostavno definirati pravi odnos između kvalitete i zadovoljstva. Nije moguće

---

<sup>139</sup> Ozretić Došen, Đ. (2002): Osnove marketing usluga, Mikrorad, Zagreb

<sup>140</sup> Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, str. 193.-196.

<sup>141</sup> Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, str. 193.-196.

<sup>142</sup> Eklof, J., Podkorytova, O., Malova, A. (2018): Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks, Total Quality Management & Business Excellence



sasvim jasno odrediti utječe li zadovoljstvo korisnika na percepciju kvalitete usluge ili kvaliteta usluge vodi ka zadovoljstvu korisnika.<sup>143</sup>

Na uzorku izvršnih direktora poduzeća, istraživanje Fortunea je pokazalo da 60% anketiranih smatra da su proizvodi kvalitetniji, a samo 13% da kvaliteta opada. Međutim, anketa na reprezentativnom uzorku korisnika je pokazala da 49% ispitanika smatra da kvaliteta opada i 59% da će se taj pad nastaviti.<sup>144</sup> Teško je odrediti koje čimbenike korisnici vrednuju kod izračuna zadovoljstva. Neki od čimbenika mogu biti: karakteristike, trajanje, pouzdanost, estetika i dr.

*Zadovoljstvo* je vrlo teško ispitati jer se ono ne temelji samo na objektivnim stavkama, već je značajan dio zasnovan na onim duboko subjektivnim. Svi ljudi su međusobno različiti i percipiraju kvalitetu ponaosob.

Korisnik vrednuje određeni proizvod ili uslugu na temelju **performansi** istih kao i na temelju psiholoških očekivanja o performansama o proizvodu ili usluzi. Također, zadovoljstvo može biti unutrašnje po svojoj prirodi, što znači da funkcionira na razini korisnikovog stanja o svijesti. Iako je zadovoljstvo zapravo emocionalni doživljaj korisnika, pod utjecajem je društvenih standarda i ponašanja kao i kulturološkim sustavom poput vjerovanja, osjećaja i konflikata.<sup>145</sup>

U profitnom sektoru, davatelj usluge/proizvoda trebao bi izgraditi **dugoročne odnose** s korisnicima, bez obzira bili oni veliki ili mali potrošači jer svatko pridonosi velikom dijelu zarade. Vrlo je važno izgraditi čvrsti odnos s korisnikom, cijeniti i razumjeti njegovo mišljenje te kao glavni cilj postaviti ostvarenje visoke razine lojalnosti i zadovoljstva. U istraživanjima, dokazano je ako korisnik od poduzeća dobije vrijednost koju percipira kao odličnom u odnosu na druge konkurente biti će spreman, ponovo ju kupiti i koristiti.<sup>146</sup>

Postoji mnogo definicija zadovoljstva korisnika, no najčešće se spominje ona koja se veže uz usporedbu očekivanja i percepcije korisnika pri susretu sa proizvodom, uslugom i/ili tvrtkom.

U nastavku je jednadžbom definirano zadovoljstvo potrošača.<sup>147</sup>

## ZADOVOLJSTVO = PERCEPCIJE - OČEKIVANJA

---

<sup>143</sup> Ozretić, Došen, Đ. (2002): Osnove marketing usluga, Mikrorad, Zagreb

<sup>144</sup> Kesić, T. (2006): Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb

<sup>145</sup> Kesić, T. (2006): Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, str. 359

<sup>146</sup> Vranešević, T., Pandža Bajs, I., Mandić, M. (2018): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb, Accent, str. 213.-214.

<sup>147</sup> Ozretić Došen, Đ. (2002): Osnove marketing usluga, Mikrorad, Zagreb

**Zadovoljstvo korisnika** rezultira *pozitivnom razlikom percepcije i očekivanja*, odnosi se na prenošenje pozitivnih iskustava i zadržavanje korisnika. Na suprotnu stranu, nezadovoljstvo se pojavljuje kod negativne razlike percepcije i očekivanja, odnosno kada su očekivanja veća od percepcija. Rezultira prenošenjem negativnih iskustava, razočaravajućih i loših informacija te stvaranja negativnog publiciteta o usluzi i poduzeću.

Može se promatrati dvojako: kao *rezultat točno određene transakcije* ili kao *kumulativan zbroj svih dosadašnjih transakcija* koje je korisnik imao s proizvodom ili uslugom. Kod određene transakcije, zadovoljstvo korisnika se očituje kroz prosudbu nakon kupnje, a kod svih dosadašnjih transakcija obuhvaća izbor, kupnju i uporabu tog proizvoda ili usluge.<sup>148</sup>

Nadalje, ne mora uvijek, krajnji rezultat biti zadovoljan korisnik. Svako poduzeće teži tome da su njegovi korisnici zadovoljni, da je ostvarilo visoku razinu lojalnosti i da je krajnji cilj, privući nove korisnike, ostvaren. **Nezadovoljan korisnik** nastaje kada se ne ispune njegova očekivanja.<sup>149</sup>

Razlikuju se dvije razine **očekivanja korisnika**; prva razina označava niska očekivanja od strane korisnika i zadovoljnost s proizvodom ili uslugom. Druga, viša razina obuhvaća viša i zahtjevnija očekivanja te samim tim, složeniji proizvod koji će ispuniti ta očekivanja. U oba slučaja da bi korisnik bio zadovoljan, zahtjevi za proizvodima su drukčiji. Zaključno, tamo gdje su očekivanja niža, korisnik će biti zadovoljan i s jednostavnijim proizvodom. Sličan rezultat će se ostvariti tamo gdje proizvod iznimno visoke kvalitete, ispunjava visoka i zahtjevna očekivanja kupaca.<sup>150</sup>

Istraživanje u kojem je sudjelovalo više od dvadeset tisuća ispitanika, u četrdeset zemalja, donijelo je zaključak o važnosti **utjecaja zadovoljstva korisnika**.<sup>151</sup>

- Potpuno zadovoljan korisnik pridonosi 2.6 puta više prihodu poduzeća od prosječno zadovoljnog korisnika.
- Potpuno zadovoljan korisnik pridonosi 17 puta više prihodu poduzeća od prosječno nezadovoljnog korisnika.

---

<sup>148</sup> Marušić, M., Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, str. 485.

<sup>149</sup> Dubrovski, D. (2001): The role of customer satisfaction in achieving business excellence, TQM, Vol. 12, NO. 7&8, str. 920.-925.

<sup>150</sup> Dubrovski, D. (2001): The role of customer satisfaction in achieving business excellence, TQM, Vol. 12, NO. 7&8, str. 920.-925.

<sup>151</sup> <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/83-effect-of-customer-satisfaction-on-profitability>

- Potpuno nezadovoljan korisnik smanjuje prihod poduzeća 1.8 puta u odnosu koliko potpuno zadovoljan korisnik pridonosi rastu poduzeća.

Sve u svemu, nezadovoljstvo korisnika i stvaranje loše slike o poduzeću može znatno utjecati na poslovni uspjeh profitnog poduzeća, stoga je vrlo važno brinuti se o zadovoljstvu korisnika. Istraživanje zadovoljstva korisnika je sustav razmišljanja na koje se poduzeća trebaju usmjeriti da bi što bolje i vjerodostojnije ispunila očekivanja svojih ciljanih skupina.

### 3.3. Zadovoljstvo korisnika u neprofitnom sektoru

Organizacija koja pruža uslugu društvu iz područja neprivrede se naziva **neprofitna organizacija**. Nastanak i razvoj neprofitnog sektora povezuje se s koncepcijom društvene odgovornosti, radi postizanja općeg zadovoljstva u društvu kao cjelini, ali i s pripadnošću zajednici kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama i ovise jedni o drugima.<sup>152</sup>

Neprofitne organizacije mogu biti udruge građana, zaklade, ustanove i druge organizacije koje ne ostvaruju dobit ili profit. Iako se radi o neprofitnim organizacijama, one se na određene načine moraju financirati kako bi mogle funkcionirati i to kroz sredstva osnivača, iz proračuna, donacija, članarina itd.<sup>153</sup>

Djelovanje ovih organizacija može biti samostalno ili zajedno s drugim organizacijama, kada se stvaraju mreže ovih organizacija. Oblici viših udruživanja u okviru kojih mogu djelovati ove organizacije su koordinacije, savezi ili pokreti.<sup>154</sup>

U današnjem svijetu globalizacije i sve veće konkurentnosti, neprofitne organizacije se bore za opstanak zajedno s neprofitnim, ali i profitnim poduzećima. U središtu pozornosti neprofitnog sektora je *prepoznavanje potreba svojih korisnika*. Neprofitne organizacije su svjesne da je za uspjeh vrlo važno zadovoljiti potrebe svojih korisnika. Zbog toga se koriste i implementiraju

---

<sup>152</sup> Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 92.

<sup>153</sup> Miljak, A. (2017): Završni rad: Financijski pokazatelji neprofitne organizacije „MoST“, Ekonomski fakultet u Splitu

<sup>154</sup> Mehinagić, E. (2012): Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH „REZ“ Zenica, Travnik, ožujak

rezultati **sustava za praćenje ponašanja korisnika**. Poslovno okruženje je promjenjivo, menadžeri i organizacije moraju pratiti trendove i biti suvremeni te je važno istaknuti činjenicu da organizacija mora djelovati na način da zadovolji svoje klijente.<sup>155</sup>

Menadžment neprofitnih organizacija ima značajan doprinos pri implementaciji **sustava kvalitete**. Većina europskih neprofitnih organizacija je implementirala sustav kako bi unaprijedila svoje performanse i poslovanje. Primjena nekog modela standarda kvalitete i evaluacija kvaliteta usluga stvara prostor za pravovremeno djelovanje, otklanjanje eventualnih propusta i usklađivanje sa zahtjevima koji dolaze iz okruženja. Sve navedeno doprinosi većim mogućnostima za održavanje konkurentnosti na tržištu te povećanju zadovoljstva korisnika.<sup>156</sup>

Uzimajući u obzir konstataciju da je porasla svijest ljudi, odnosno korisnika o društvenoj odgovornosti, tako je i porastao broj onih kojima cijena i kvaliteta nisu od presudne važnosti pri odabiru i kupnji usluga ili proizvoda. U suvremenom, poslovnom svijetu u fokusu je **zadovoljstvo korisnika**. Zato proizvod ili usluga koju korisnici povezuju s određenom dobrotvornom svrhom mogu utjecati na odluku korisnika da se odluči za taj proizvod ili uslugu umjesto konkurentskog koji nije povezan s nekom dobrotvornom svrhom.

**Emocionalna strana korisnika** je jedan od glavnih čimbenika koji utječu na odluku o kupnji proizvoda ili usluge. Korisnici teže individualnom zadovoljstvu i osjećaju da su „napravili nešto dobro“ za sebe i za društvenu zajednicu.

Stoga, korisnici odabiru poduzeća i/ili organizacije koje nude koristi za sve uključene strane. Korisnici postaju lojalniji onima koji stvaraju dodatnu vrijednost, odnosno doprinose razvoju i dobru društvene zajednice, a prilikom davanja potpore takvim organizacijama, zauzvrat dobivaju osjećaj **zadovoljstva**.

*Povećana društvena osjetljivost zajednice* pred poduzeća i organizacije postavlja brojne izazove prema kojima organizacije moraju poslovati uspješno, a da se pritom obrati pozornost na dobrobit zajednice te da se sve štetne i negativne aktivnosti svedu na minimum. Kako bi organizacije pridobile povjerenje korisnika te povećale razinu zadovoljstva korisnika, moraju tijekom svojih aktivnosti uzeti u obzir razvoj i potrebe društva te sve veću zagađenost okoliša.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Espy, N. Siri (1987): Keep the customer satisfied, Nonprofit world, Vol. 5, No. 4.

<sup>156</sup> Ivanović, M., Antić, Z. (2011): Vrednovanje rezultata neprofitnih organizacija, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, str. 99.-105.

<sup>157</sup> Glavočević, A., Radman-Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina 2

U današnje vrijeme, da bi se zadovoljilo korisnika, očekuje se od poduzeća i organizacija da u sve većoj mjeri pridonose **društvenim vrijednostima**.

Međutim, učestalo i *pretjerano korištenje koncepta društvene odgovornosti* za poduzeće može imati kontraefekt prilikom odabira proizvoda/usluge. Korisnici mogu početi osjećati da poduzeća/organizacije iskorištavaju ovaj koncept uglavnom za financiranje projekta, a ne za dobrobit društva. Samim tim, dolaze do zaključka kako možda više ne trebaju njihovu pomoć te postaju ravnodušni prema tom proizvodu ili usluzi.<sup>158</sup>

### **3.4. Zadovoljstvo studenata u obrazovnom sektoru**

Uvođenjem bolonjskog sustava u obrazovanje Republike Hrvatske 2005. godine, došlo je do rekonstrukcije suvremenog obrazovnog sektora. *Bolonjski sustav* je uveo mnoge promjene kao npr. dostupniju mobilnost studenata i nastavnika, uvođenje sustava obrazovanja u dva semestra, kvalitetnije održavanje nastave, ECTS bodovni sustav i drugo. Promjene su donesene s ciljem napretka obrazovnih institucija u kvaliteti i konkurentnosti te zadovoljstvu korisnika obrazovnog sektora.

U obrazovnom sektoru, pružatelj usluge je profesor, a korisnik te usluge je student. Dosadašnja istraživanja su pokazala da na **zadovoljstvo studenata** može utjecati kvaliteta usluge, reputacija akademske institucije, ambijent u visokoobrazovnoj instituciji, osjećaj pripadnosti (odnos s nastavnim osobljem i/ili s kolegama), motivacija, usluge knjižnice, studentska prehrana i smještaj ili pak zabava.

Tržište visokog obrazovanja, u posljednjem desetljeću je obilježeno povećanom konkurencijom među visokoobrazovnim institucijama. Stoga, naglasak se stavlja na **kvalitetu usluge** koja je preduvjet održavanja konkurentnosti u obrazovnom sektoru. Kako bi visokoobrazovne institucije bile uspješnije u svom poslovanju, zahtijeva se identifikacija potreba korisnika, odnosno studenata i razumijevanje kreiranja studentske percepcije kvalitete usluge.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Glavočević, A., Radman-Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina* 2

<sup>159</sup> Zbornik radova znanstvene konferencije (2013): Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra; Zadovoljstvo studenata i kvaliteta usluge odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Zagreb, str. 219.-222.

Pri stvaranju **reputacije akademskih institucija**, važnu ulogu ima odnos između očekivanja studenata i njihovog zadovoljstva kvalitetom usluge koju pružaju institucije u visokom obrazovanju. Razumijevanje i poznavanje očekivanja studenata može biti važan izvor informacija visokoobrazovnim institucijama kako bi ih mogle uključiti u kreiranje strategije razvoja kvalitete svoje usluge te biti u prednosti na tržištu obrazovnog sektora. Zadovoljstvo studenata je jedan od važnih pokazatelja kvalitete visokoškolske ustanove.<sup>160</sup>

Pozitivni, ohrabrujući i kulturalno osviješteni **ambijent** pridonosi većem zadovoljstvu i uspjehu studenata, jer ako postoji kvalitetni društveni odnos, obrazovna će postignuća biti veća. Uspješnost odnosa na svim razinama pozitivno utječe na cjelokupni ambijent i stvaranje pozitivnoga identiteta visokoobrazovne ustanove u javnosti. Ambijent, temeljen na humanom pristupu prema studentima, u kojemu se naglašava samostalnost, kreativnost i odgovornost studenata i profesora stvara pozitivne osjećaje svih sudionika prema instituciji i obrazovanju. Samim tim, povećava se i zadovoljstvo studenta.<sup>161</sup>

**Četiri glavna razloga** zašto je važno istraživati zadovoljstvo, percepciju i očekivanja studenata:<sup>162</sup>

1. Kako bi postojao dokaz da studenti imaju priliku komentirati te da bi takve informacije pomogle u poboljšanju usluge i konkurentnosti visokoobrazovne institucije,
2. Kako bi se potaklo studente na razmišljanje o vlastitom stjecanju znanja i primjeni znanja nakon školovanja,
3. Kako bi se institucijama omogućilo postavljanje kriterija kvalitete te kako bi se mogli kreirati indikatori koji bi doprinijeli reputaciji institucije u obrazovnom sektoru,
4. Kako bi se studentima pružila prilika izraziti zadovoljstvo svojim akademskim iskustvom.

U visokoobrazovnom sektoru se sve više povećava svijest o važnosti **zadovoljstva studenata** budući da upravo zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na njihovu odluku o nastavku školovanja na toj instituciji te na pozitivnu usmenu predaju kojom će se privući budući studenti.

---

<sup>160</sup> Zbornik radova znanstvene konferencije (2013): Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra; Zadovoljstvo studenata i kvaliteta usluge odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Zagreb, str. 219.-222.

<sup>161</sup> Bouillet, D., Bijedić, M. (2007): Rizična ponašanja učenika srednjih škola i doživljaj kvalitete razredno-nastavnog ozračja, *Odgojne znanosti*, 9 (2): str. 113.–132.

<sup>162</sup> Douglas, J., Douglas, A., Barnes, B. (2006): Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*, 14(3), str. 251.-267.

*Motivacija* i zadovoljstvo studenata često imaju utjecaja jedno na drugo i to rezultira da porastom jedne komponente raste i druga. Osim na motivaciju, zadovoljstvo studenata ima utjecaj na pohađanje nastave, aktivnosti na nastavi, rješavanju obveza te na povećanje prihoda obrazovne institucije. Zbog svega prethodno navedenoga, institucije visokog obrazovanja su pod pritiskom društva i države da ostvare što je moguće bolji odnos između usluge koju pružaju i novčane naknade koju primaju te ulažu velike napore kako bi osigurale veću kvalitetu obrazovanja koja će zadovoljiti društvene i individualne potrebe studenata.<sup>163</sup>

**Zadovoljstvo** proizlazi iz usklađenosti onoga što se dobiva s onim što se smatra da bi pojedinac trebao dobiti. Ispune li akademske institucije i studijski programi očekivanja studenata, njihovo zadovoljstvo raste, što se u konačnici pozitivno odražava na *uspjeh u studiju*.<sup>164</sup>

Postoje tri općenite **mjere zadovoljstva studenata**:<sup>165</sup>

- *Zadovoljstvo fakultetom općenito* - Ispituje se dojam kvalitete obrazovanja te bi li studenti ponovno odabrali isti fakultet.
- *Akademski program* - Obuhvaća kvalitetu predavanja, nastavni plan i postignuća studenata. Ovaj čimbenik najviše utječe na ukupno zadovoljstvo studenata.
- *Pravovremeno djelovanje akademskog i uslužnog osoblja* – Jako su značajni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo studenata.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako je osjećaj pripadnosti najvažniji faktor kako bi se zadovoljile posljednje dvije (akademski program i pravovremeno djelovanje osoblja) generalne varijable zadovoljstva.

Negativna predodžba **neakademskih čimbenika** kao samopouzdanje, stupanj socijalne integriranosti, ugled su značajan izvor nezadovoljstva cjelokupnog akademskog iskustva studenata. Pozitivna predodžba neakademskih čimbenika nije toliko značajna da bi mogla utjecati na cjelokupno zadovoljstvo kao što bi utjecali akademski čimbenici.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Zbornik radova znanstvene konferencije (2013): Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra; Zadovoljstvo studenata i kvaliteta usluge odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Zagreb, str. 219.-222.

<sup>164</sup> Palekčić, M., Radeka, I., Petani, R., Müller, F. (2004): Interes za studij; empirijsko istraživanje uvjeta i učinaka interesa za sveučilišni studij, Napredak, 145 (4), str. 389.-404.

<sup>165</sup> Gibson, A. (2010): Measuring business student satisfaction: a review and summary of the major predictors, Journal of Higher Education, Policy and Management Vol. 32, No. 3., str. 252.-257.

<sup>166</sup> Gibson, A. (2010): Measuring business student satisfaction: a review and summary of the major predictors, Journal of Higher Education, Policy and Management Vol. 32, No. 3, str. 252.-257.

Kako bi fakulteti dobili povratnu informaciju o zadovoljstvu od studenata, u svojim istraživanjima koriste direktnu metodu istraživanja zadovoljstva; **anketiranje**. Na taj način pokušavaju saznati očekivanja studenata te pronaći ravnotežu između očekivanog i onog što je pruženo samim studentima. Istraživanja su pokazala kako kvaliteta vodi zadovoljstvu, no neki razdvajaju ta dva pojma smatrajući kako je kvaliteta opća percepcija, a zadovoljstvo niz specifičnih aspekata.<sup>167</sup>

Provedeno je *istraživanje zadovoljstva studenata*, 2010. godine, na uzorku studenata, u Sjedinjenim Američkim Državama na Stillman School of Business, Seton Hall University koje se u velikoj većini sastojalo od studenata poslovne ekonomije. Fokus je bio na studentima poslovne ekonomije jer se smatra da je to specifični segment koji ima drugačija očekivanja i iskustva od ostalih studenata na sveučilištu. U ovom istraživanju su bili uključeni i drugi čimbenici, kao što su sveučilišni ugled, kvaliteta kontakt osoblja u upravnim odjelima, priznanja i usluge, kvalitete nastave i informatičkih te raznolikost studentskih aktivnosti. Smatra se kako na zadovoljstvo studenata poslovne ekonomije ne utječe samo iskustvo na vlastitom fakultetu već na zadovoljstvo cijelog sveučilišta.<sup>168</sup>

Istraživanje o *zadovoljstvu visokoškolskog obrazovanja* je 2010. godine, provedeno u Pakistanu na uzorku od 350 studenata, uključujući različite privatne i državne ustanove. Iz rezultata je vidljivo da su studenti sveukupno zadovoljni sa studijem. Primjećuje se veća razlika u spolovima radi socioekonomske situacije u zemlji. Stručnost nastavnika, socijalno okruženje i osposobljenost dvorana povećavaju razinu zadovoljstva. Stručnost profesora je najutjecajniji faktor među svim varijablama.<sup>169</sup>

U Bukureštu, 2016. godine je provedeno istraživanje na temu „*Zadovoljstvo studenata ekonomije studijem na Sveučilištu u Bukureštu*“. U istraživanju, na fakultetu; Faculty of International Business and Economics and Faculty of Finance, Insurance, Banking and Stock Exchange je sudjelovalo 100 studenata. Rezultati su pokazali da su studenti zadovoljni s cjelokupnom obukom i radom nastavnika, dok se nezadovoljstvo očitivalo kod praktičnih

---

<sup>167</sup> Bitner, M.J. (1990): Evaluating Service Encounters: The effect of physical surrounding and employee responses, Journal of Marketing, Vol. 54, (1)

<sup>168</sup> Gibson, A. (2010): Measuring business student satisfaction: a review and summary of the major predictors, Journal of Higher Education, Policy and Management Vol. 32, No. 3, str. 252.-257.

<sup>169</sup> Butt, B. Z., Rehman, K. (2010): A study examining the students satisfaction in higher education, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, str. 5446. – 5450.



aspekata, smatrajući da se nastavni program previše fokusira na teoriju, a premalo na razvoj praktičnih vještina.<sup>170</sup>

Na Sveučilištu u Rijeci, na zdravstvenim studijima, 2018. godine je provedeno istraživanje o *zadovoljstvu studenata kvalitetom* diplomskih studija. Postoji više aspekata koje čini zadovoljstvo studijem, te se u istraživanju zaključuje kako visoko nezadovoljstvo proizlazi iz same kvalitete studijskog programa, načinom na koji se kolegiji izvode, organizacijom prakse izvan studija, suradnjom sa stručnjacima, provođenjem međunarodne razmjene i neadekvatnim načinom uključivanja studenata u znanstveno-istraživačke projekte.<sup>171</sup>

### 3.4.1. Veza između zadovoljstva i motivacije studenata

Motivacija se često izjednačava sa **zadovoljstvom** te je polazna pretpostavka da samo zadovoljan čovjek može biti motiviran. Motiviranošću studenti na fakultetu ostvaruju određeni rezultat, dok se zadovoljstvo javlja kao posljedica postignuća tog rezultata.<sup>172</sup>

Sa stajališta menadžmenta moguće su četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva, što je prikazano tablicom 1.

**Tablica 1: Četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva**

		ZADOVOLJSTVO	
		<i>Visoko</i>	<i>Nisko</i>
MOTIVACIJA	<i>Visoko</i>	MvZv	MvZn
	<i>Nisko</i>	MnZv	MnZn

Izvor: samostalna izrada prema: Buble M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split

Optimalna kombinacija je MvZv što znači da je izabran adekvatan koncept motivacije koji je rezultirao zadovoljstvom. Suprotno tome, kombinacija MnZn je neoptimalna što znači da nije izabran adekvatan koncept motivacije i da se nezadovoljstvo javlja kao posljedica toga. To

<sup>170</sup> Ioncica, D. E., Burns, T., Enache, A., Militaru, M., Sinfield, S. (2016): A study on the level of satisfaction of students in the Bucharest University of economic studies, Romania, SYNERGY volume 12, no.1/2016., str. 202.-210.

<sup>171</sup> Ružić, M. H. (2018): Zadovoljstvo studenta kvalitetom diplomskih studija Sveučilišta u Rijeci, Doctoral dissertation, University of Rijeka, Faculty of Health Studies, Department of Midwifery

<sup>172</sup> Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 519.-520.

zahtijeva ne samo promjenu organizacije već i promjenu koncepta motivacije. Studenti mogu napustiti dotičan fakultet te tražiti novi ili se prebaciti na drugi smjer na istom fakultetu.

Treća kombinacija  $M_vZ_n$  pokazuje da je student visoko motiviran za studiranje na izabranom diplomskom studiju, što je posljedica adekvatno izabranog koncepta motivacije. Međutim, nezadovoljstvo studijem uvjetuje da će tražiti promjenu tog studija. Suprotno od toga, kombinacija  $M_nZ_v$  objašnjava da je student zadovoljan s izabranim studijem, ali nije dovoljno motiviran za efikasan rad. To znači da bi profesori trebali razmotriti postojeći koncept motivacije te izvršiti pojedine promjene.

Zaključak je da utvrđivanje i mjerenje zadovoljstva studijem vrlo je značajno s aspekta profesora i fakulteta kao organizacije. Vrlo je bitno da znaju da se zadovoljstvo može mjeriti istim tehnikama kao i motivacija za rad, a posebno dubinskim psihološkim tehnikama zasnovanim na samoopisu.<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 520.-522.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE STUDENATA DIPLOMSKIH STUDIJA EFST-a I SGH-a**

### **4.1. Opći podatci o Ekonomskom fakultetu u Splitu**

Ekonomski fakultet u Splitu je funkcionalno integrirana sastavnica Sveučilišta u Splitu, osnovana 1974. godine.<sup>174</sup>

Ovaj fakultet je znanstveno-istraživačka institucija visokog obrazovanja u polju ekonomije, koja zastupa javni interes, njegujući kulturu društveno odgovornog ponašanja, unaprijeđujući kvalitetu znanstveno-istraživačkog, nastavnog i stručnog rada, kao i cjeloživotnog obrazovanja, na dobrobit studenata i zaposlenika, te gospodarstva i društva u cjelini.<sup>175</sup>

Međunarodno je prepoznata institucija visokih nastavnih i znanstvenih standarda. Jamči obrazovanje vrhunskih stručnjaka sposobnih za brzo i uspješno uključivanje na globalno tržište rada kroz sveučilišne i stručne studijske programe, programe cjeloživotnog obrazovanja te kvalitetne uvjete studiranja.<sup>176</sup>

Fakultet je zajednica visoko motiviranih i zadovoljnih studenata i zaposlenika, usmjerena razvoju osobnih kompetencija i praćenju razvoja karijera svojih studenata.<sup>177</sup> Danas se na Fakultetu obrazuje oko 3.000 studenata. Zapošljava 126 djelatnika, od kojih je 89 uključeno u znanstveno-nastavni proces. Zgrada Fakulteta se prostire na 11 000 m<sup>2</sup> sa 2155 sjedećih mjesta podijeljenih u najsuvremenije opremljenih 18 dvorana, 4 vijećnice, 4 informatička laboratorija za nastavu i jedan za potrebe studenata. Organizacija Fakulteta se sastoji od tri osnovne ustrojbene jedinice: katedre, stručne službe i knjižnice.<sup>178</sup>

---

<sup>174</sup> <https://www.efst.unist.hr/en/o-fakultetu/fakultet/short-history>

<sup>175</sup> <https://www.efst.unist.hr/en/o-fakultetu/fakultet/short-history>

<sup>176</sup> <https://www.efst.unist.hr/en/o-fakultetu/fakultet/short-history>

<sup>177</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski\\_fakultet\\_u\\_Splitu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski_fakultet_u_Splitu)

<sup>178</sup> <https://www.efst.unist.hr/o-fakultetu/fakultet/rast-i-razvoj-fakulteta>

## 4.2. Opći podatci o SGH Warsaw School of Economics

SGH Warsaw School of Economics je 1906. godine osnovao August Zieliński, kao prvo ekonomsko sveučilište u Poljskoj.

SGH inovativno je ekonomsko sveučilište koje razvija intelektualni potencijal i stvara lidere kao odgovor na izazove budućnosti. To je utjecajni centar za akademska istraživanja, nove ideje i inicijative koje poduzimaju akademska zajednica i alumni, kao i predstavnici poslovanja, nevladine organizacije i javna uprava. Kao samostalno i društveno odgovorno sveučilište, SGH promiče etičko građanstvo svojim nastavnim, istraživačkim i društvenim angažmanom.<sup>179</sup>

Na fakultetu je upisano oko 13700 studenata na preddiplomskim i magistarskim programima, preko 700 ih studira na doktorskoj razini, a preko 4900 završava druge postdiplomske programe. SGH zapošljava preko 790 nastavnog i istraživačkog osoblja. Fakultet se sastoji od 3 zgrade (zgrada G, A i C), vlastite knjižnice te studentskog doma. Smatra se da među svim poljskim sveučilištima upravo je SGH koji svojim diplomcima pruža najviše mogućnosti za pronalazak dobrog posla.<sup>180</sup>

## 4.3. Metodologija istraživanja

**Mjerenje motivacije** ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja pojedinačnih ciljeva profesora te cjelokupne institucije, odnosno fakulteta. Svako istraživanje uzorka ostvarene efikasnosti rada zahtijeva i propitivanje motivacije za rad, ne samo profesora, nego i svih studenata u instituciji. Ovakvo istraživanje je vrlo bitno kako bi se pravovremeno predložile mjere unapređenja rada koje moraju polaziti od efikasne motivacije za njihovim ostvarenjem jer u suprotnom će biti neostvarive. Ljudsko ponašanje je vrlo kompleksno mjerenje, stoga mjerenje motivacije je uistinu složen i težak problem.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> <http://uczelnia.sgh.waw.pl/en/university/information/Pages/default.aspx>

<sup>180</sup> <http://uczelnia.sgh.waw.pl/en/university/information/Pages/default.aspx>

<sup>181</sup> Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str, 516.-519.

Kako bi se ostvarilo mjerenje, u psihologiji su razvijena određena pravila i tehnike mjerenja motivacije. Klasifikacija tehnika za mjerenje motivacije:<sup>182</sup>

1. Dubinske psihološke tehnike (dubinski intervju, TAT, test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi itd.)
2. Indirektne tehnike
3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu (tehnika intervjuja, tehnike upitnika ili ankete, tehnike skaliranja)

U ovom diplomskom radu je korištena *Psihološka tehnika zasnovana na samoopisu* radi praktičnosti mjerenja motivacije studenata na diplomskim studijima Ekonomskog fakulteta u Splitu te Warsaw School of Economics. Točnije, korištena je *Tehnika upitnika* koja se temelji na pismeno formuliranim pitanjima zatvorenog ili otvorenog tipa na kojeg je ispitanik obvezan dati odgovore. Navedena tehnika se najčešće koristi u mjerenju motivacije za rad.<sup>183</sup>

**Mjerenje zadovoljstva** studenata, odnosno općenito zadovoljavanje potreba i želja studenata nije novi koncept, ali nisu svi u potpunosti svjesni važnosti zadovoljstva. Sve je veći broj istraživanja usmjeren na područje visokog obrazovanja, pri čemu se dolazi do zaključka o sve većoj potrebi i važnosti za primjenom osnovnih marketinških principa, prema čemu sve veću važnost ima zadovoljstvo klijenata. Nadalje, istraživanja na navedenom području su pokazala da zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na studentsku motivaciju.<sup>184</sup> Instrument istraživanja zadovoljstva u ovom diplomskom radu je bio strukturirani *Anketni upitnik* kreiran za potrebe istraživanja.

Za potrebe izrade ovog Diplomskog rada, s ciljem otkrivanja značajnih faktora i kreiranja jasne slike o trenutnom zadovoljstvu studenata s postojećom organizacijom diplomskog studija i istog utjecaja na motivaciju, pripremljen je upitnik na hrvatskom i engleskom jeziku pomoću kojeg su se prikupili primarni podatci za provedbu istraživanja.

Elektronskim putem uz pomoć Google obrasca kreirani su upitnici. Početkom siječnja 2020. godine, anketa na hrvatskom jeziku je plasirana među studente diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu, točnije putem aplikacije WhatsApp. Anketu je ispunilo 74 studenata prve i druge godine studija, različitih smjerova, sveučilišne diplomske razine te

---

<sup>182</sup> Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 516.-519.

<sup>183</sup> Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 516.-519.

<sup>184</sup> Vranešević, T., Mandić, M., Horvat, S. (2007): Istraživanje činitelja zadovoljstva studenata, Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. I., br. 1

apsolventi diplomskog studija Fakulteta. U travnju 2020. godine, kreirana je anketa na engleskom jeziku te je, također, putem aplikacije WhatsApp i društvene mreže Facebook, prosljeđena među studente diplomske razine poljskog fakulteta, SGH Warsaw School of Economics. Anketu je ispunilo ukupno 65 studenta, s obje godine diplomskog sveučilišnog studija.

Anketni upitnik se sastojao od 32 zatvorena pitanja koja su studenti samostalno ispunjavali uz jamstvo potpune anonimnosti. U prvom dijelu upitnika, nalaze se većinom zatvorena pitanja koja se odnose na opće karakteristike o ispitaniku, kao što su spol, dob (otvoreno pitanje), studij te godina diplomskog studija. U drugom dijelu upitnika, postavljene su tvrdnje izravno vezane uz faktore zadovoljstva studiranjem. Faktori zadovoljstva su podijeljeni u četiri grupe: nastavni program, stručno osoblje: profesori i administracija te sadržaj Fakulteta. Na kraju je postavljena tvrdnja o općoj razini zadovoljstva cjelokupnim diplomskim studijem. U trećem dijelu upitnika, uz pomoć 14 tvrdnji su se ispitivala mišljenja i stavovi vezani uz motivaciju ispitanika te na kraju je postavljena tvrdnja o općoj razini motivacije na diplomskoj razini studija. Zadovoljstvo i motivacija su se ispitivali pomoću Likertove ljestvice s pet ponuđenih stupnjeva intenziteta.

Rezultati istraživanja navedenih anketa će se međusobno uspoređivati. Sva pitanja koja su se podvrgnula komparaciji, postavljena su identično kako bi rezultati bili vjerodostojni. Prikupljeni podaci podvrgnuti su u prvom redu preliminarnoj kontroli u MS Excel-u te potom statističkoj obradi uz programsku pomoć IBM SPSS 25.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja. Povezanost između zadovoljstva promatranim karakteristikama studija i motiviranosti se ispituje korelacijom i regresijskom analizom, dok se razlika u promatranim karakteristikama studija između dva promatrana fakulteta ispituje T-testom.

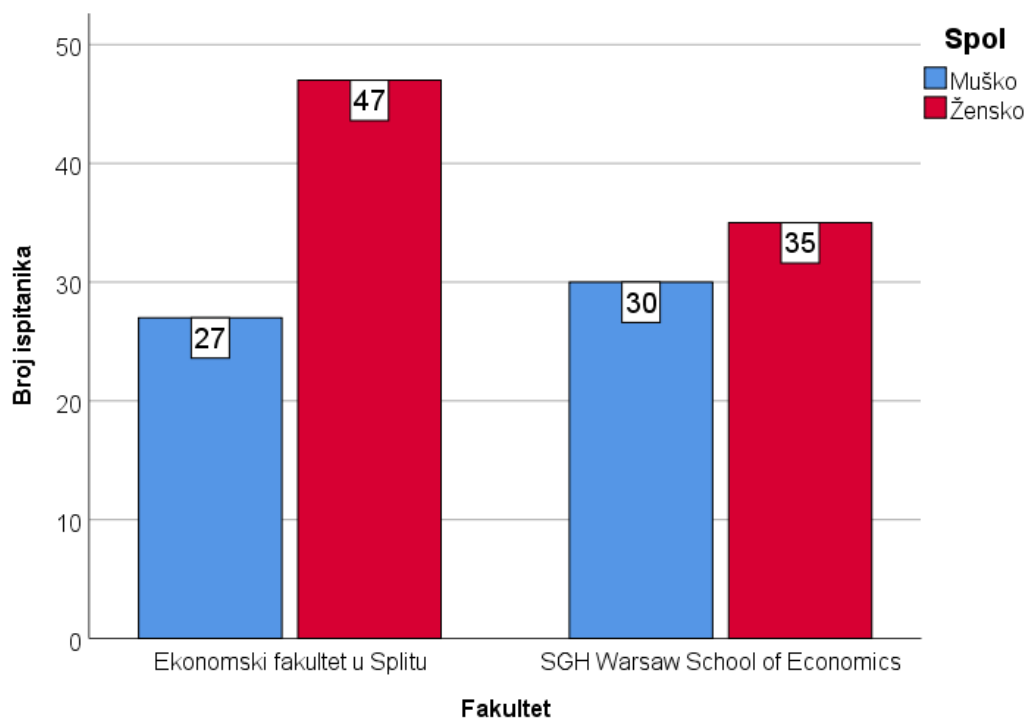
#### 4.4. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja, provedeno je anketno istraživanje putem upitnika sastavljenog na hrvatskom jeziku među studentima Ekonomskog fakulteta u Splitu, te njegove engleske inačice među studentima SGH Warsaw School of Economics. Navedeni fakulteti su istaknuti kao vodeće institucije među fakultetima u polju ekonomije u svojim državama; preddiplomski studij traje tri godine, a diplomski studij dvije godine; te se oba fakulteta klasi

Anketni upitnik, kao instrument istraživanja, proveden je među 139 ispitanika, od čega je 74 studenta EFST-a te 65 studenata SGH Warsaw School of Economics.

U ovom dijelu rada će se analizirati struktura uzorka ispitanika koji su prikazani statističkim grafikonima koji omogućuju istovremeni pregled ispitanika po različitim kriterijima.

U prvom dijelu rezultata prezentiraju se socio-demografska obilježja ispitanika diplomskih studija studenata Ekonomskog fakulteta u Splitu i SGH Warsaw School of Economics.

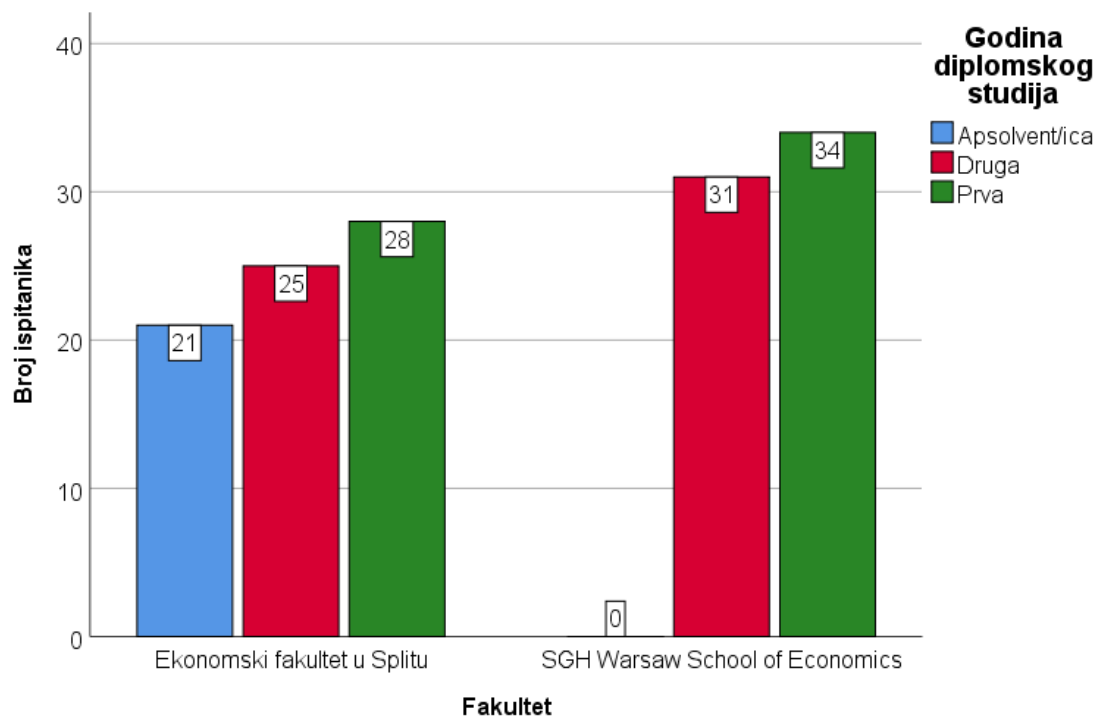


**Grafikon 1: Ispitanici prema spolu**

Izvor: Istraživanje autora

Prema spolu ispitanika, kod oba uzorka, veći je broj ispitanih studentica u odnosu na ispitaniki broj studenata.

U drugom dijelu rezultata prikazuje se stupanj obrazovanja ispitanika diplomskih studija podijeljen prema fakultetu.



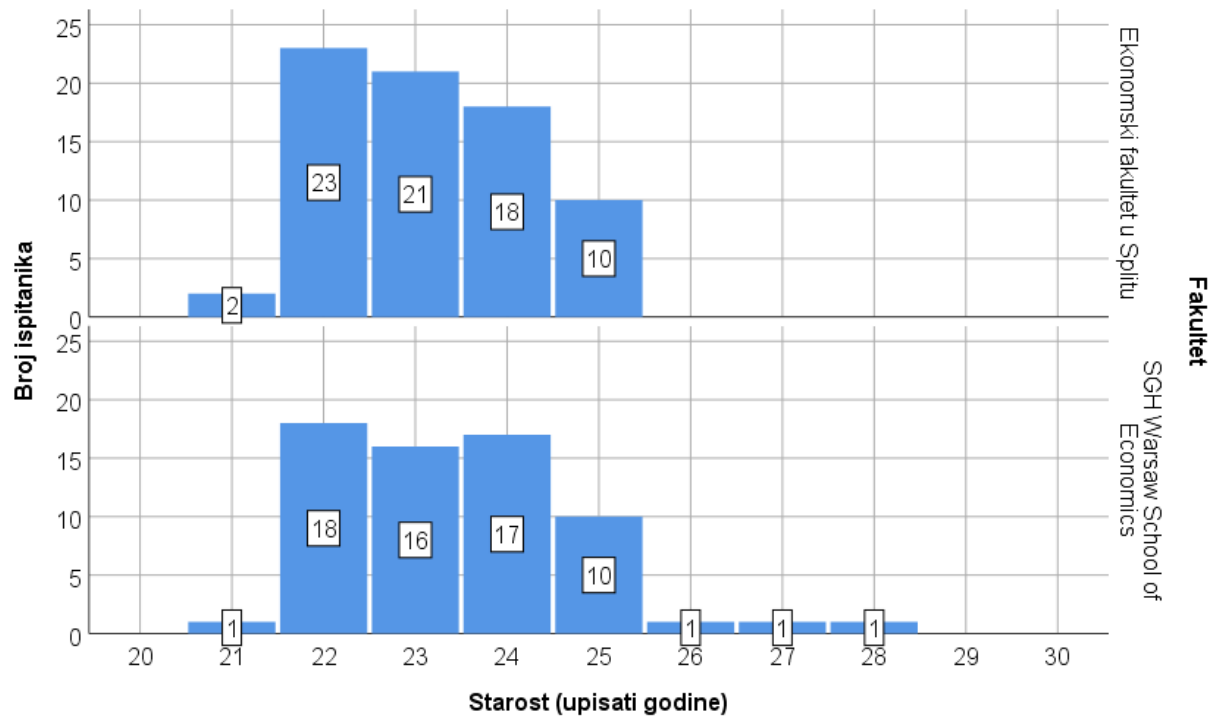
**Grafikon 2: Ispitanici prema godini studija**

Izvor: Istraživanje autora

Prema godini studija, kod ispitanika oba promatrana fakulteta, najveći broj ispitanika su studenti prve godina studija. Na Ekonomskom fakultetu u Splitu je, također, anketiran 21 apsolvent, dok kod SGH Warsaw School of Economics u uzorku nisu zastupljeni apsolventi jer se, na SGH, studenti ne evidentiraju u statusu apsolvenata.



U trećem dijelu rezultata prikazuje se kvantitativno diskretno obilježje ispitanika diplomskih studija podijeljena prema fakultetu.



**Grafikon 3: Ispitanici prema starosnoj dobi**

Izvor: Istraživanje autora

Na Ekonomskom fakultetu u Splitu najčešća starosna dob ispitanih studenata je 22 godine, kao i kod SGH Warsaw School of Economics. Najmanje ispitanika, prema dobi, su ispitanici starosne skupine veće od 25 godina koji su zastupljeni kod SGH Warsaw School of Economics.

#### 4.4.1. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja - zadovoljstvo

**Zadovoljstvo nastavnim programom** je ispitano upotrebom 4 tvrdnje o zadovoljstvu. Kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva nastavnim programom upotrebom 4 tvrdnje je primjereno ukoliko postoji unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama.

**Tablica 2: Cronbach alpha zadovoljstva nastavnim programom**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	4

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost Cronbach alpha 0,870 i veća je od granične vrijednosti 0,70 te upućuje na zaključak da je unutarnja dosljednost među tvrdnjama prisutna, odnosno da je kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva nastavnim programom temeljem korištenih tvrdnji primjerena.

**Tablica 3: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo nastavnim programom**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Zadovoljan/na sam opsegom praktičnog dijela nastave.	EFST	74	2,15	2,00	2,00	1,00	4,00	0,87
	SGH	65	3,45	4,00	4,00	1,00	5,00	1,02
Zadovoljan/na sam izborom kolegija i načinom njihovog održavanja jer je u skladu sa zahtjevima na tržištu rada.	EFST	74	2,76	3,00	3,00	1,00	5,00	0,87
	SGH	65	3,89	4,00	4,00	1,00	5,00	1,08
Zadovoljan/na sam znanjem i vještinama koje sam dosad stekao/la na diplomskom studiju.	EFST	74	2,97	3,00	3,00	1,00	5,00	0,92
	SGH	65	3,78	4,00	4,00	1,00	5,00	1,05
Zadovoljan/na sam s ažurnošću nastavnih materijala i informacija o onome što učim.	EFST	74	2,95	3,00	3,00	1,00	5,00	1,06
	SGH	65	3,63	4,00	4,00	1,00	5,00	1,14
<b>Nastavni program</b>	<b>EFST</b>	<b>74</b>	<b>2,71</b>	<b>2,75</b>	<b>2,25</b>	<b>1,25</b>	<b>4,25</b>	<b>0,70</b>
	<b>SGH</b>	<b>65</b>	<b>3,69</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,93</b>

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva *nastavnim programom* kod studenata EFST-a je 2,71 (na ljestvici 1-5) s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,70, dok je prosječna razina zadovoljstva *nastavnim programom* studenata SGH 3,69 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,93. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje zadovoljni *nastavnim programom*, za 0,98 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.

Kvaliteta nastavnog programa je vrlo važna zbog potreba na tržištu rada, održavanja zainteresiranosti studenata te utjecaja na samu motivaciju studenata. Promatrajući pojedinačne stavke zadovoljstva *nastavnim programom*, EFST studenti iskazuju najvišu razinu zadovoljstva znanjem i vještinama koje su do sada stekli na diplomskom studiju, a SGH studenti iskazuju najvišu razinu zadovoljstva izborom kolegija i načinom njihovog održavanja jer je u skladu sa zahtjevima na tržištu rada.

*Zadovoljstvo stručnim osobljem - profesorima* je ispitano upotrebom 4 tvrdnji. Kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva stručnim osobljem – profesorima upotrebom 4 tvrdnje je primjereno ukoliko postoji unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama.

**Tablica 4: Cronbach alpha zadovoljstva stručnim osobljem - profesorima**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,773	4

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost Cronbach alpha 0,773, veća od granične vrijednosti 0,70, upućuje na zaključak da je unutarnja dosljednost među tvrdnjama prisutna, odnosno da je kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva stručnim osobljem (profesorima) temeljem korištenih tvrdnji primjerena.

**Tablica 5: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo stručnim osobljem - profesorima**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Zadovoljan/na sam s dostupnošću profesora studentima (vrijeme konzultacija, odgovaranje na e-mailove).	EFST	74	3,84	4,00	4,00	1,00	5,00	0,92
	SGH	65	3,42	3,00	3,00	1,00	5,00	1,01
Zadovoljan/na sam zalaganjem profesora po pitanju poboljšanja kvalitete rada i ispitivanja te vrednovanja mišljenja studenata.	EFST	74	3,41	3,00	4,00	1,00	5,00	0,87
	SGH	65	3,66	4,00	4,00	1,00	5,00	1,15
Zadovoljan/na sam jer se profesori trude što više uključiti studente da sudjeluju na nastavi.	EFST	74	3,35	3,00	Multiple	1,00	5,00	0,94
	SGH	65	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	1,08
Zadovoljan/na sam jer profesori se trude potkrijepiti svoja izlaganja s što većim brojem primjera kako bi studentima bolje prezentirali svoje teme.	EFST	74	3,05	3,00	3,00	1,00	5,00	0,93
	SGH	65	3,83	4,00	4,00	2,00	5,00	1,07
<b>Stručno osoblje – profesori</b>	<b>EFST</b>	<b>74</b>	<b>3,41</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>0,71</b>
	<b>SGH</b>	<b>65</b>	<b>3,73</b>	<b>3,75</b>	<b>4,50</b>	<b>1,25</b>	<b>5,00</b>	<b>0,86</b>

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva *stručnim osobljem - profesorima* ispitanih studenata EFST-a je 3,41 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,71, dok je prosječna razina zadovoljstva stručnim osobljem – profesorima kod studenata SGH, 3,73 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje zadovoljni profesorima, za 0,32 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.

Profesori imaju veliki utjecaj na zadovoljstvo, zainteresiranost i motivaciju studenata te svojim zalaganjem i predanošću utječu na unaprjeđenje znanja i vještina pojedinog studenta. Važno je istaknuti značenje komunikacije profesora sa studentima kako bi oni dobili povratnu informaciju o svom radu, bilo to negativno ili pozitivno mišljenje. Promatrajući pojedinačne stavke zadovoljstva profesorima, EFST studenti su najzadovoljniji dostupnošću profesora studentima (konzultacije, komunikacija putem e-maila), dok SGH studenti iskazuju najvišu razinu zadovoljstva zalaganjem profesora u poticanju studenata na sudjelovanje u nastavi.

*Zadovoljstvo stručnim osobljem – administracijom* je ispitano upotrebom 3 tvrdnje o zadovoljstvu. Kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva stručnim osobljem – administracijom upotrebom 3 tvrdnje je primjereno ukoliko postoji unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama.

**Tablica 6: Cronbach alpha zadovoljstva stručnim osobljem - administracijom**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,619	3

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost Cronbach alpha 0,619, manja od granične vrijednosti 0,70, upućuje na zaključak da je unutarnja dosljednost među tvrdnjama prisutna na nižoj, ali prihvatljivoj razini, odnosno da je kreiranje dimenzije promatranja stručnim osobljem – administracijom temeljem korištenih tvrdnji primjereno.

Na sljedećoj stranici je prikazana tablica s rezultatom deskriptivne statistike o zadovoljstvu stručnim osobljem – administracijom.

**Tablica 7: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo stručnim osobljem - administracijom**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Zadovoljan/na sam zaposlenicima referade i njihovoj volji u pružanju relevantnih informacija studentima.	EFST	74	2,50	2,00	2,00	1,00	5,00	1,27
	SGH	65	3,63	4,00	4,00	1,00	5,00	1,01
Zadovoljan/na sam zaposlenicima knjižnice te disciplini održavanja reda i mira.	EFST	74	4,01	4,00	5,00	1,00	5,00	1,00
	SGH	65	4,14	4,00	5,00	1,00	5,00	0,97
Zadovoljan/na sam zaposlenicima ugostiteljskih objekata (menza, kafić) na fakultetu te njihovoj ljubaznošću prema studentima.	EFST	74	4,61	5,00	5,00	3,00	5,00	0,64
	SGH	65	3,94	4,00	5,00	1,00	5,00	1,13
<b>Stručno osoblje – administracija</b>	<b>EFST</b>	<b>74</b>	<b>3,70</b>	<b>3,75</b>	<b>3,50</b>	<b>1,75</b>	<b>5,00</b>	<b>0,62</b>
	<b>SGH</b>	<b>65</b>	<b>3,94</b>	<b>4,25</b>	<b>4,75</b>	<b>1,25</b>	<b>4,75</b>	<b>0,79</b>

\*Temeljem rezultata Cronbach alpha tvrdnje su isključene iz izračuna ukupne razine zadovoljstva stručnim osobljem – administracija  
Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva *stručnim osobljem - administracijom* kod ispitanih studenata EFST-a je 3,70 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,62, dok je kod ispitanih studenata SGH 3,94 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,79. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje zadovoljni stručnim osobljem – administracija, za 0,24 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.

Najveći utjecaj na studente imaju profesori, ali ne smiju se isključiti ni ostali zaposlenici na fakultetu. Svi zajedno tvore jednu cjelinu te utječu na ukupno zadovoljstvo studenata. Promatrajući pojedinačne stavke zadovoljstva stručnim osobljem u administraciji, EFST studenti su najzadovoljniji ljubaznošću zaposlenika ugostiteljskih objekata na Fakultetu, dok SGH studenti su najzadovoljniji disciplinom koju održavaju zaposlenici u knjižnici.

*Zadovoljstvo sadržajem fakulteta* je ispitano upotrebom 5 tvrdnji. Kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva sadržajem fakulteta upotrebom 5 tvrdnji je primjereno ukoliko postoji unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama.

**Tablica 8: Cronbach alpha zadovoljstva sadržajem fakulteta**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,731	5

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost Cronbach alpha 0,731, veća od granične vrijednosti 0,70, upućuje na zaključak da je unutarnja dosljednost među tvrdnjama prisutna, odnosno da je kreiranje dimenzije promatranja zadovoljstva sadržajem fakulteta temeljem korištenih tvrdnji primjerena.

**Tablica 9: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo sadržajem fakulteta**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Zadovoljan/na sam odabirom fakulteta za svoj diplomski studij.	EFST	74	3,96	4,00	5,00	1,00	5,00	0,96
	SGH	65	4,05	4,00	4,00	1,00	5,00	0,93
Zadovoljan/na sam opremljenosti dvorana na fakultetu adekvatnom tehnologijom za učenje.	EFST	74	4,36	4,50	5,00	2,00	5,00	0,73
	SGH	65	3,55	4,00	3,00	1,00	5,00	1,03
Zadovoljan/na sam raznolikošću seminara, sajмова te konferencija na koje kao student imam pravo sudjelovati.	EFST	74	3,23	3,00	3,00	1,00	5,00	1,04
	SGH	65	3,91	4,00	4,00	1,00	5,00	1,06
Zadovoljan/na sam ponudom programa međunarodnih razmjena koji mi fakultet nudi.	EFST	74	4,27	5,00	5,00	2,00	5,00	0,90
	SGH	65	4,54	5,00	5,00	2,00	5,00	0,79
Zadovoljan/na sam reputacijom fakulteta kojeg pohađam.	EFST	74	3,85	4,00	5,00	1,00	5,00	1,12
	SGH	65	4,37	5,00	5,00	1,00	5,00	0,86
<b>Sadržaj fakulteta</b>	<b>EFST</b>	<b>74</b>	<b>3,94</b>	<b>3,90</b>	<b>3,80</b>	<b>2,40</b>	<b>5,00</b>	<b>0,68</b>
	<b>SGH</b>	<b>65</b>	<b>4,08</b>	<b>4,20</b>	<b>4,60</b>	<b>1,60</b>	<b>5,00</b>	<b>0,68</b>

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva *sadržajem fakulteta* kod ispitanih studenata EFST-a je 3,94 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68, dok je kod ispitanih studenata SGH 4,08 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68. Prema navedenim rezultatima, može se

zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje zadovoljni sa sadržajem što nudi Fakultet, za samo 0,14 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.

Fakultet, kako bi povećao svoju konkurentnost i privukao nove te zadržao postojeće studente, treba dodavati i unaprjeđivati nove te postojeće izvannastavne aktivnosti. Također, i suvremeno opremljene dvorane su vrlo važne zbog dodatnog utjecaja na razvoj vještina i obogaćivanje znanja studenata. Promatrajući pojedinačne stavke zadovoljstva sadržajem fakulteta, EFST studenti su najzadovoljniji kvalitetom adekvatne tehnologije za učenje u dvoranama fakulteta, dok SGH studenti su najveće zadovoljstvo iskazali kod ponude programa međunarodnih razmjena koje im Fakultet nudi.

**Tablica 10: Deskriptivna statistika – opća razina zadovoljstva studijem**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjek	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Opća razina zadovoljstva. U cjelini sam zadovoljan/na svojim studijem.	EFST	74	3,68	4,00	4,00	2,00	5,00	0,80
	SGH	65	4,06	4,00	4,00	2,00	5,00	0,83

Izvor: Istraživanje autora

*Opća razina zadovoljstva studijem* na fakultetu kod studenata EFST-a je 3,68 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80, dok je prosječna razina općeg zadovoljstva studijem na fakultetu kod studenata SGH 4,06 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,83. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje zadovoljni sa studijem kao cjelinom, za 0,38 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.



**Tablica 11: Deskriptivna statistika - kompozitna ocjena zadovoljstva studijem**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjek	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Kompozitna ocjena 4 komponenti (nastavni program, stručno osoblje – profesori, stručno osoblje – administracija, sadržaj fakulteta)	EFST	74	3,45	3,50	3,69	2,25	4,56	0,52
	SGH	65	3,86	4,00	4,50	1,81	4,75	0,69

Izvor: Istraživanje autora

**Kompozitna ocjena zadovoljstva studijem** studenata EFST-a je 3,45 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,52, dok kompozitna ocjena zadovoljstva studijem na fakultetu kod studenata SGH iznosi 3,86 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,69. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su EFST studenti, za 0,41 vrijednosti, ocjene manje zadovoljni studijem u odnosu na ispitane SGH studente.

Zanimljivo je zamijetiti da je kod *tvrdnje o zadovoljstvu studenata* utvrđena veća razina zadovoljstva, za 0,38 vrijednosti ocjene, kod studenata SGH-a u odnosu na studente EFST-a, što predstavlja tek manje odstupanje u odnosu na *kompozitno utvrđenu razliku* koja iznosi 0,41 vrijednosti ocjene.

Svaki student ima svoja očekivanja o fakultetu kao akademskoj instituciji, studijskim programima, izvannastavnim aktivnostima, zaposlenicima, adekvatnom opremljenošću dvorana te ukupno zadovoljstvo proizlazi iz razlike onoga što pojedinac smatra da bi trebao dobiti i onoga što dobiva. Što je dobiveni rezultat bliže onome što pojedinac očekuje, njegovo zadovoljstvo raste, što u konačnici pozitivno utječe na motivaciju i akademski uspjeh.

#### 4.4.2. Analiza uzorka provedenog empirijskog istraživanja – motivacija

**Motivacija studenata** je ispitana upotrebom 14 tvrdnji. Kreiranje dimenzije promatranja ukupne razine motivacije studenata upotrebom 14 tvrdnji je primjereno ukoliko postoji unutarnja dosljednost među ponuđenim tvrdnjama.

Temeljem rezultata Cronbach alpha, tvrdnje koje ne dijele unutarnju dosljednost su:

- Studij sam odabrao/la jer želim dobiti na vremenu kako bih razmislio/la o planovima za budućnost.,
- Studij sam odabrao/la na osnovi preporuke starijih kolega., te
- Obećam sam/a sebi nekakvu nagradu ako položim određeni test znanja.

Cronbach alpha pokazatelj je bio ispod 0,60, ali nakon ispuštanja navedenih tvrdnji, Cronbach alpha pokazatelj je povećan na prihvatljivu razinu od 0,70.

**Tablica 12: Cronbach alpha motivacije**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	11

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost Cronbach alpha 0,728 upućuje na zaključak da je unutarnja dosljednost između 11 tvrdnji prisutna, odnosno da je kreiranje dimenzije promatranja ukupne razine motivacije temeljem korištenih tvrdnji primjerena.

**Tablica 13: Deskriptivna statistika – motivacija**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
U svojem studijskom predmetu doista želim postati kompetentniji/kompetentnija i dalje se razvijati.	EFST	74	4,64	5,00	5,00	1,00	5,00	0,65
	SGH	65	4,46	5,00	5,00	2,00	5,00	0,79
Studij sam odabrao/la jer želim dobiti na vremenu kako bih razmislio/la o planovima za budućnost.**	EFST	74	2,97	3,00	3,00	1,00	5,00	1,30
	SGH	65	4,38	5,00	5,00	1,00	5,00	0,84
Studiram zato što vjerujem da će dodatno obrazovanje povećati moje profesionalne kompetencije.	EFST	74	4,54	5,00	5,00	2,00	5,00	0,73
	SGH	65	4,52	5,00	5,00	2,00	5,00	0,75
Studiram zato što želim dokazati sebi da mogu uspjeti na studiju.	EFST	74	3,55	4,00	5,00	1,00	5,00	1,29
	SGH	65	4,02	4,00	5,00	1,00	5,00	1,02
Studiram zato što će mi studiranje omogućiti nastavak učenja o onome što me zanima.	EFST	74	4,22	4,00	5,00	1,00	5,00	0,98
	SGH	65	4,32	5,00	5,00	1,00	5,00	0,85
Studij sam odabrao/la jer odgovara mojim talentima i sklonostima.	EFST	74	4,11	4,00	5,00	1,00	5,00	0,92
	SGH	65	4,11	4,00	5,00	1,00	5,00	0,99
Zbog činjenice da ću se osjećati važnim/om kada uspijem na studiju.	EFST	74	3,27	3,00	3,00	1,00	5,00	1,30
	SGH	65	4,09	4,00	5,00	1,00	5,00	0,98
Studij sam odabrao/la na osnovi preporuke starijih kolega.**	EFST	74	2,46	2,00	1,00	1,00	5,00	1,33
	SGH	65	2,94	3,00	2,00	1,00	5,00	1,38
Obećam sam/a sebi nekakvu nagradu ako položim određeni test znanja.**	EFST	74	2,57	2,00	2,00	1,00	5,00	1,27
	SGH	65	3,31	3,00	5,00	1,00	5,00	1,45
Studiram zato što će mi to na kraju omogućiti ulazak na tržište rada u području koje mi se sviđa.	EFST	74	4,47	5,00	5,00	2,00	5,00	0,74
	SGH	65	4,51	5,00	5,00	3,00	5,00	0,64
Želio/željela bih da su na studiju postavljeni jasniji zahtjevi.*	EFST	74	3,74	4,00	4,00	2,00	5,00	0,78
	SGH	65	3,32	3,00	3,00	1,00	5,00	1,05
Na mojemu je fakultetu premalo pažnje posvećeno problemima studenata.*	EFST	74	3,43	3,00	3,00	1,00	5,00	0,92
	SGH	65	3,12	3,00	3,00	1,00	5,00	1,02
Studiram zato što mislim da će me fakultetsko obrazovanje bolje pripremiti za zanimanje koje sam odabrao/la.	EFST	74	4,19	4,00	5,00	1,00	5,00	0,93
	SGH	65	4,08	4,00	5,00	2,00	5,00	0,96
Studiram da bih imao/la bolju plaću u budućnosti.	EFST	74	4,54	5,00	5,00	1,00	5,00	0,85
	SGH	65	4,54	5,00	5,00	1,00	5,00	0,83
<b>Ukupna razina motivacije</b>	<b>EFST</b>	<b>74</b>	<b>3,53</b>	<b>3,58</b>	<b>3,58</b>	<b>1,83</b>	<b>4,25</b>	<b>0,45</b>
	<b>SGH</b>	<b>65</b>	<b>3,68</b>	<b>3,75</b>	<b>4,08</b>	<b>2,50</b>	<b>4,42</b>	<b>0,42</b>

\*Kod izračuna ukupne razine motivacije koriste se inverzne vrijednosti radi negativnog polariteta

\*\*Temeljem rezultata Cronbach alpha tvrdnje su isključene iz izračuna ukupne razine motivacije

Izvor: Istraživanje autora

Kod izračuna ukupne razine motivacije, za dvije tvrdnje, kao što je vidljivo iz Tablice 13., su se koristile inverzne vrijednosti radi negativnog polariteta. To znači da su se inverzno uzimali rezultati u ukupnoj razini motivacije (ono što su studenti ocijenili s ocjenom 5, zapravo se vrednovalo kao 1). Npr. kod tvrdnje „Na mojemu je fakultetu premalo pažnje posvećeno problemima studenata“, studenti koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom su ocjenjivali višom ocjenom, a to zapravo pokazuje odsustvo motivacije pojedinca za tim i zato se u obzir mora uzeti inverzno bodovanje.

Motivacija studenta stimulira u izvršavanju svojih dužnosti, stjecanju novih znanja i vještina te ostvarivanju svojih ciljeva. Postoje razni faktori koji utječu na studentovu motivaciju: razvijanje vlastitih profesionalnih kompetencija, žudnja za uspjehom, znatiželja, profesori, plaća itd.

**Tablica 14: Deskriptivna statistika – Opća razina motiviranosti studiranjem na fakultetu**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Opća razina motiviranosti na fakultetu. Motiviran/a sam studiranjem na ovom fakultetu.	EFST	74	3,74	4,00	4,00	2,00	5,00	0,72
	SGH	65	4,18	4,00	5,00	1,00	5,00	0,97

Izvor: Istraživanje autora

*Opća razina motivacije za studiranjem* na fakultetu kod studenata EFST-a je 3,74 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,72, dok je prosječna razina opće motivacije za studiranje na fakultetu kod studenata SGH 4,18 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97.

Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su studenti diplomskog studija EFST-a manje motivirani studiranjem na fakultetu, za 0,44 vrijednosti ocjene, u odnosu na studente diplomskog studija SGH-a.

**Tablica 15: Deskriptivna statistika - kompozitna ocjena motiviranosti na fakultetu**

Varijabla	Fakultet	N	Prosjeak	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum	Stand. Dev.
Kompozitna ocjena motiviranosti na fakultetu ( 11 tvrdnji)	EFST	74	3,53	3,58	3,58	1,83	4,25	0,45
	SGH	65	3,68	3,75	4,08	2,50	4,42	0,42

Izvor: Istraživanje autora

*Kompozitna ocjena motiviranosti studenata* EFST-a je 3,53 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,45 dok kompozitna ocjena motiviranosti kod studenata SGH-a iznosi 3,68 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,42. Prema navedenim rezultatima, može se zaključiti da su EFST studenti, za samo 0,15 vrijednosti ocjene, manje zadovoljni studijem u odnosu na ispitane SGH studente.

*Percepcija opće razine motiviranosti* je, za 0,44 vrijednosti ocjene ,veća među studentima SGH-a u odnosu na studente EFST-a, te je *kompozitnim mjerenjem* utvrđena manja razlika od 0,15 u odnosu na percipiranu ocjenu.

## 4.5. Analiza provedenog empirijskog istraživanja

U nastavku rada se testiraju tri glavne, kao i njihove pomoćne hipoteze.

Prva tvrdnja ispituje se dvjema pomoćnim hipotezama među studentima diplomskih studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.

**H1: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskih studija i njihove motivacije za studiranjem.**

Kako je navedeno u problemu istraživanja, za očekivati je da postoji korelacija između općeg zadovoljstva studenata studija i njihove motivacije za studiranjem na EFST-u i SGH-a. Studenti s određenim očekivanjima upisuju fakultet te su motivirani za nastavak školovanja.

U sljedećoj tablici je korištena opća ocjena o zadovoljstvu i motivaciji koju su iskazali studenti, oba fakulteta, ispunjavajući upitnik.

**Tablica 16: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata**

Correlations				
			Opća razina zadovoljstva	Opća razina motivacije
Spearman's rho	Opća razina zadovoljstva	Correlation Coefficient	1,000	<b>,654**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	139	139
	Opća razina motivacije	Correlation Coefficient	<b>,654**</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	139	139

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

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost koeficijenta korelacije 0,654<sup>185</sup> upućuje na zaključak da postoji pozitivna, umjerena i statistički značajna povezanost ( $p < 0,001$ ) između *opće razine zadovoljstva studijem i opće razine motivacije za studiranjem*, odnosno svakim porastom razine zadovoljstva rasti će i razina motivacije i suprotno.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

<sup>185</sup> \*Vrijednost koeficijenta korelacije kreće se u intervalu:  $-1 \leq r \leq 1$ . U skladu s veličinom ovog koeficijenta može se zaključiti smjer i intenzitet korelacije među promatranim varijablama:

$r = -1$ ;  $r = 1$ : funkcionalna negativna/pozitivna korelacija

$-1 < r \leq -0,8$ ;  $0,8 \leq r < 1$ : jaka negativna/pozitivna korelacija

$-0,8 < r \leq -0,5$ ;  $0,5 \leq r < 0,8$ : srednje jaka negativna/pozitivna korelacija

$-0,5 < r < 0$ ;  $0 < r < 0,5$ : slaba negativna/pozitivna korelacija

$r = 0$ : nema korelacije.

\*\* Rozga, A. (2006): Statistika za ekonomiste, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 181

U nastavku rada se prikazuju dvije pomoćne hipoteze koje mjere korelaciju opće razinu zadovoljstva i motivacije, odvojeno prema studentima dva odabrana fakulteta.

*H1.1.: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i njihove motivacije za studiranjem.*

Ovom hipotezom ispituje se postoji li korelacija između ukupnog zadovoljstva i motivacije studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.

**Tablica 17: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata na Ekonomskom fakultetu u Splitu**

Correlations <sup>a</sup>				
			Opća razina zadovoljstva	Opća razina motivacije
Spearman's rho	Opća razina zadovoljstva	Correlation Coefficient	1,000	<b>,420**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	74	74
	Opća razina motivacije	Correlation Coefficient	<b>,420**</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	74	74

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

a. Studij = Ekonomski fakultet u Splitu

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost koeficijenta korelacije 0,420 upućuje na zaključak da postoji pozitivna, slaba i statistički značajna ( $p < 0,001$ ) povezanost između *opće razine zadovoljstva studijem i opće razine motivacije za studiranjem studenata EFST-a*, odnosno svakim porastom razine zadovoljstva rasti će i razina motivacije i suprotno.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

*H1.2.: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics i njihove motivacije za studiranjem.*

Ovom hipotezom ispituje se postoji li korelacija između ukupnog zadovoljstva i motivacije studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics.

Na sljedećoj stranici je prikazana Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata navedenog fakulteta.

**Tablica 18: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata na SGH Warsaw School of Economics**

Correlations <sup>a</sup>			Opća razina zadovoljstva	Opća razina motivacije
Spearman's rho	Opća razina zadovoljstva	Correlation Coefficient	1,000	<b>,791**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	65	65
	Opća razina motivacije	Correlation Coefficient	<b>,791**</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
a. Studij = SGH Warsaw School of Economics				

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost koeficijenta korelacije 0,791 upućuje na zaključak da postoji pozitivna, umjerena i statistički značajna ( $p < 0,001$ ) povezanost između *opće razine zadovoljstva studijem i opće razine motivacije za studiranjem studenata SGH Warsaw School of Economics*, odnosno svakim porastom razine zadovoljstva rasti će i razina motivacije i suprotno.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Motivacija predstavlja želju koja vodi do postizanja određenog rezultata, a zadovoljstvo se javlja kao posljedica razlike između očekivanja i dobivenog rezultata.

U dosadašnjim istraživanjima, rezultati su potvrdili da zadovoljstvo i motivacija često imaju utjecaja jedno na drugo i to uzrokuje da porastom jedne varijable raste i druga. Sljedeća hipoteza dokazuje tu činjenicu te uključuje oba fakulteta; Ekonomski fakultet u Splitu i SGH Warsaw School of Economics.



**H2: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija.**

Nakon dokazivanje prve hipoteze, analizom druge hipoteze će se ispitati utjecaj zadovoljstva na motivaciju. To znači ako zadovoljstvo studijem poraste, porasti će i motivacija studenata diplomskih studija.

Sljedeće tablice ispituju i prikazuju utjecaj zadovoljstva na motivaciju koji se testira regresijskom analizom.

**Tablica 19: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,414 <sup>a</sup>	<b>,171</b>	,165	,407
a. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo				

Izvor: Istraživanje autora

*Koeficijent determinacije* 0,171 upućuje na zaključak da procijenjeni model tumači 17,1% sume kvadrata odstupanja motivacije od aritmetičke sredine, te procijenjeni model nije reprezentativan ( $R^2 < 0,70$ ), odnosno postoje i druge determinante koje utječu na motivaciju.

**Tablica 20: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,540	,202		12,553	,000
	Zadovoljstvo	<b>,291</b>	,055	,414	5,323	,000
a. Dependent Variable: Motivacija ukupno						

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost parametra uz varijablu zadovoljstvo 0,291 upućuje na zaključak da se svakim porastom zadovoljstva za jedan bod može očekivati porast motivacije za 0,291 boda i suprotno, uz nepromijenjen utjecaj ostalih varijabli koje djeluju na motivaciju. Parametar je statistički značajan (emp.  $p < 0,001$ ).

**Tablica 21: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,684	1	4,684	<b>28,337</b>	,000 <sup>b</sup>
	Residual	22,646	137	,165		
	Total	27,330	138			
a. Dependent Variable: Motivacija ukupno						
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 28,337 može se donijeti zaključak da je model kao cjelina statistički značajan, odnosno utjecaj zadovoljstva na motivaciju je prisutan ( $F=28,34$ ;  $p<0,001$ ).

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

U nastavku se prikazuju dvije pomoćne hipoteze koje mjere utjecaj zadovoljstva na motivaciju, odvojeno prema dva odabrana fakulteta iz uzorka.

*H2.1.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li pozitivna korelacija između zadovoljstva studijem i motivacije studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Sljedeće tablice ispituju i prikazuju utjecaj zadovoljstva na motivaciju, na Ekonomskom fakultetu u Splitu, koji se testira regresijskom analizom.

**Tablica 22: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom - EFST**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,216 <sup>b</sup>	<b>,047</b>	,034	,45
a. Studij = Ekonomski fakultet u Splitu				
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo				

Izvor: Istraživanje autora

**Koeficijent determinacije** 0,047 upućuje na zaključak da procijenjeni model tumači 4,7% sume kvadrata odstupanja motivacije od aritmetičke sredine, te procijenjeni model nije reprezentativan ( $R^2<0,70$ ), odnosno postoje i druge determinante koje utječu na motivaciju.

**Tablica 23: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu - EFST**

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,873	,353		8,140	,000
	Zadovoljstvo	,190	,101	,216	1,880	,064
a. Studij = Ekonomski fakultet u Splitu						
b. Dependent Variable: Motivacija ukupno						

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost parametra uz varijablu zadovoljstvo 0,19 upućuje na zaključak da se svakim porastom zadovoljstva za jedan bod može očekivati porast motivacije za 0,19 boda i suprotno, uz nepromijenjen utjecaj ostalih varijabli koje djeluju na motivaciju. Parametar je statistički značajan pri graničnoj razini signifikantnosti od 10% (emp.  $p=0,064$ ).

**Tablica 24: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela - EFST**

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,702	1	0,702	<b>3,535</b>	,064 <sup>c</sup>
	Residual	14,290	72	,198		
	Total	14,992	73			
a. Studij = Ekonomski fakultet u Splitu						
b. Dependent Variable: Motivacija ukupno						
c. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 3,54 može se donijeti zaključak da je model kao cjelina statistički značajan pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%, odnosno utjecaj zadovoljstva na motivaciju je prisutan ( $F=3,54$ ; emp.  $p=0,064$ ).

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

*H2.2.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom ispitati će se postoji li pozitivna korelacija između zadovoljstva studijem i motivacije studenata diplomskih studija SGH Warsaw School of Economics.

Sljedeće tablice ispituju i prikazuju utjecaj zadovoljstva na motivaciju, na SGH Warsaw School of Economics, koji se testira regresijskom analizom.

**Tablica 25: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom - SGH**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,549 <sup>b</sup>	<b>,302</b>	,291	,36
a. Studij = SGH Warsaw School of Economics				
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo				

Izvor: Istraživanje autora

*Koeficijent determinacije* 0,302 upućuje na zaključak da procijenjeni model tumači 30,2% sume kvadrata odstupanja motivacije od aritmetičke sredine, te procijenjeni model nije reprezentativan ( $R^2 < 0,70$ ), odnosno postoje i druge determinante koje utječu na motivaciju.

**Tablica 26: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu - SGH**

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,255		9,281	,000
	Zadovoljstvo	<b>,340</b>	,065	,549	5,218	,000
a. Studij = SGH Warsaw School of Economics						
b. Dependent Variable: Motivacija ukupno						

Izvor: Istraživanje autora

Vrijednost parametra uz varijablu zadovoljstvo 0,34 upućuje na zaključak da se svakim porastom zadovoljstva za jedan bod može očekivati porast motivacije za 0,34 boda i suprotno, uz nepromijenjen utjecaj ostalih varijabli koje djeluju na motivaciju. Parametar je statistički značajan (emp.  $p < 0,001$ ).

**Tablica 27: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela - SGH**

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,475	1	3,475	<b>27,224</b>	,000 <sup>c</sup>
	Residual	8,042	63	,128		
	Total	11,517	64			
a. Studij = SGH Warsaw School of Economics						
b. Dependent Variable: Motivacija ukupno						
c. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 27,22 može se donijeti zaključak da je model kao cjelina statistički značajan, odnosno utjecaj zadovoljstva na motivaciju je prisutan ( $F=27,22$ ; emp.  $p<0,001$ ).

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Utvrđivanje i mjerenje ukupnog zadovoljstva studijem ima utjecaj na motivaciju, ali i na ostale komponente studiranja, kao npr. pohađanje nastave, sudjelovanje na nastavi, polaganje ispita i drugo. Sa stajališta profesora i obrazovne institucije, važno je znati da se zadovoljstvo može mjeriti istim tehnikama kao i motivacija.

### **H3: Postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics**

Ovom postavljenom hipotezom nastoji se prikazati razlika u kvaliteti nastavnog programa, stručnom osoblju (profesorima i administracijom) te sadržaju ovih dviju visokoškolskih institucija diplomskih studija.

**Tablica 28: Prosječna razina ukupnog zadovoljstva studenata diplomskih studija EFST-a i SGH-a**

Group Statistics					
	Fakultet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo	EFST	74	<b>3,45</b>	,5159379	,0599766
	SGH	65	<b>3,86</b>	,6854989	,0850257

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina *zadovoljstva diplomskim studijem studenata SGH Warsaw School of Economics* je, za 0,41 vrijednosti ocjene, veća u odnosu na zadovoljstvo studenata EFST-a. Postojanje razlike se testira T testom.

**Tablica 29: T test razlike ukupnog zadovoljstva studenata između EFST-a i SGH-a**

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
<b>Zadovoljstvo</b>	<b>3,334</b>	,070	3,984	137	,000	-,4071466	,1021890	-,6092183	-,2050748

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti<sup>186</sup> 3,334 se može utvrditi da je uvjet jednakosti varijance T testa zadovoljen (empirijska p vrijednost = 0,070). F vrijednost je dobivena kao rezultat ispitivanja razlika u varijancama podskupova.

Studenti SGH Warsaw School of Economics imaju veću razinu zadovoljstva u odnosu na studente EFST-a. Zaključak je donesen temeljem empirijske t vrijednosti 3,98 pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Sljedeće hipoteze ispituju i prikazuju postoji li statistički značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics, ali po pojedinačnim varijablama zadovoljstva.

*H3.1.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata s obzirom na nastavni program diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.*

Ovom hipotezom se ispituje postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija ovih dvaju fakulteta njihovim nastavnim programom.

<sup>186</sup> \*Ako je empirijska F vrijednost veća od granične vrijednosti, u ovom primjeru program SPSS je računa, onda se utvrđuje da uvjet nije zadovoljen, a ako je manja od tablične, onda je p vrijednost veća od 5% pa se donosi zaključak da je uvjet zadovoljen.

\*\*U slučaju da uvjet nije zadovoljen program SPSS ima aproksimaciju i navodi rezultat kojem Df nije cijeli broj nego decimalan.

**Tablica 30: Prosječna razina zadovoljstva studenata nastavnim programom diplomskih studija EFST-a i SGH-a**

Group Statistics					
	Fakultet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>Nastavni program</b>	<b>EFST</b>	74	<b>2,71</b>	,70	,08
	<b>SGH</b>	65	<b>3,69</b>	,93	,12

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina *zadovoljstva nastavnim programom* studenata SGH Warsaw School of Economics je, za 0,98 vrijednosti ocjene, veća u odnosu na zadovoljstvo studenata EFST-a. Postojanje razlike se testira T testom.

**Tablica 31: T test razlike zadovoljstva studenata nastavnim programom između EFST-a i SGH-a**

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
<b>Nastavni program</b>	<b>4,149</b>	,044	6,966	117,904	,000	-,98238	,14102	-1,26163	-,70313

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 4,149 se može utvrditi da uvjet jednakosti varijance T testa nije zadovoljen (empirijska p vrijednost = 0,044), zbog čega se kod utvrđivanja razlika koriste korigirane testne vrijednosti (t, Df...) jer je p vrijednost manja od 5%. F vrijednost je dobivena kao rezultat ispitivanja razlika u varijancama podskupova.

Studenti SGH Warsaw School of Economics imaju veću razinu *zadovoljstva nastavnim programom* u odnosu na studente EFST-a. Zaključak je donesen temeljem empirijske t vrijednosti 6,966 pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H3.2.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.

Ovom hipotezom se ispituje postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija ovih dvaju fakulteta s zalaganjem i stručnošću profesora.

**Tablica 32: Prosječna razina zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima diplomskih studija EFST-a i SGH-a**

Group Statistics					
	Fakultet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stručno osoblje – profesori	EFST	74	3,4122	,70763	,08226
	SGH	65	3,7269	,86119	,10682

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva stručnim osobljem - profesorima studenata SGH Warsaw School of Economics je, za 0,32 vrijednosti ocjene, veća u odnosu na zadovoljstvo studenata EFST-a. Postojanje razlike se testira T testom.

**Tablica 33: T test razlike zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima između EFST-a i SGH-a**

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Stručno osoblje	2,609	,109	2,364	137	,010	-,31476	,13313	-,57801	-,05151

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 2,609 se može utvrditi da je uvjet jednakosti varijance T testa zadovoljen (empirijska p vrijednost = 0,109). F vrijednost je dobivena kao rezultat ispitivanja razlika u varijancama podskupova.

Studenti SGH Warsaw School of Economics imaju veću razinu zadovoljstva stručnim osobljem - profesorima u odnosu na studente EFST-a. Zaključak je donesen temeljem empirijske t vrijednosti 2,364 pri empirijskoj razini signifikantnosti 0,010.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.



H3.3.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.

Ovom hipotezom ispituje se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta s profesionalnošću i ljubaznošću zaposlenika u administraciji.

**Tablica 34: Prosječna razina zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom diplomskih studija EFST-a i SGH-a**

Group Statistics					
	Fakultet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stručno osoblje – administracija	EFST	74	3,70	,74	,09
	SGH	65	3,90	,89	,11

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva stručnim osobljem – administracijom studenata SGH Warsaw School of Economics je, za 0,20 vrijednosti ocjene, veća u odnosu na zadovoljstvo studenata EFST-a. Postojanje razlike se testira T testom.

**Tablica 35: T test razlike zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom između EFST-a i SGH-a**

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Stručno osoblje – administracija	1,978	,162	1,410	137	,081	-,20	,14	-,47	,08

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 1,978, može se utvrditi da je uvjet jednakosti varijance T testa zadovoljen (empirijska p vrijednost = 0,162). F vrijednost je dobivena kao rezultat ispitivanja razlika u varijancama podskupova.

Studenti SGH Warsaw School of Economics imaju veću razinu zadovoljstva stručnim osobljem - administracijom u odnosu na studente EFST-a. Zaključak je donesen temeljem empirijske t-vrijednosti 1,410 pri empirijskoj razini signifikantnosti 0,081, odnosno razlika je utvrđena pri povećanoj konvencionalnoj razini signifikantnosti od 10%.

Hipoteza se prihvaća kao istinita pri razini signifikantnosti od 10%.

H3.4.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics.

Ovom hipotezom ispituje se postoji li značajna razlika u zadovoljstvu studenata ovih dvaju fakulteta u njihovoj kvaliteti sadržaja.

**Tablica 36: Prosječna razina zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta diplomskih studija EFST-a i SGH-a**

Group Statistics					
	Fakultet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sadržaj fakulteta	EFST	74	3,94	,68	,08
	SGH	65	4,08	,68	,08

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna razina zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta SGH Warsaw School of Economics je, za 0,14 vrijednosti ocjene, veća u odnosu na zadovoljstvo studenata sadržajem fakulteta EFST-a. Postojanje razlike se testira T testom.

**Tablica 37: T test razlike zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta EFST-a i SGH-a**

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Sadržaj fakulteta	,034	,854	1,278	137	,102	-,15	,12	-,38	,08

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem empirijske F vrijednosti 0,034 se može utvrditi da je uvjet jednakosti varijance T testa zadovoljen (empirijska p vrijednost = 0,854). F vrijednost je dobivena kao rezultat ispitivanja razlika u varijancama podskupova.

Studenti SGH Warsaw School of Economics imaju veću razinu zadovoljstva sadržajem fakulteta u odnosu na studente EFST-a, ali ona nije statistički značajna. Zaključak je donesen temeljem empirijske t vrijednosti 1,278 pri empirijskoj razini signifikantnosti 0,102.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

#### 4.5.1. Zaključak analize provedenog empirijskog istraživanja

Provedenim empirijskim istraživanjem obuhvaćen je uzorak od 139 studenata, uključujući Ekonomski fakultet u Splitu te SGH Warsaw School of Economics, sa svrhom ostvarivanja definiranih ciljeva rada. Definirano su tri glavne i osam pomoćnih hipoteza pomoću kojih je bio cilj utvrditi vezu, utjecaj i razliku u zadovoljstvu i motivaciji studenata diplomskog studija EFST-a i SGH-a.

Prva skupina hipoteza odnosila se na utvrđivanje korelacije između ukupnog zadovoljstva studenata akademskim institucijama i njihove motivacije za studiranjem na diplomskom studiju oba fakulteta zajedno, ali i odvojeno.

Druga skupina hipoteza ispitala je utjecaj zadovoljstva na motivaciju studenata pomoću regresijske analize na oba fakulteta zajedno, ali i odvojeno. Ispitala se istinitost činjenice da porastom jedne varijable raste i druga.

Treća skupina hipoteza odnosila se na dokazivanje statistički značajne razlike u ukupnom zadovoljstvu studenata diplomskih studija, ali i po pojedinim varijablama zadovoljstva (nastavni program, stručno osoblje – profesori i administracija, sadržaj fakulteta).

Rezultati testiranih hipoteza prikazuju se u nastavku:

H1: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskih studija i njihove motivacije za studiranjem. – *prihvaća se*

- H1.1.: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i njihove motivacije za studiranjem. – *prihvaća se*
- H1.2.: Postoji korelacija između zadovoljstva studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics i njihove motivacije za studiranjem. – *prihvaća se*

H2: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija. – *prihvaća se*

- H2.1.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. – *prihvaća se pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%*
- H2.2.: Porast razine zadovoljstva studijem utječe na porast razine motivacije studenata diplomskog studija SGH Warsaw School of Economics. – *prihvaća se*

H3: Postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics – *prihvaća se*

- H3.1.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata s obzirom na nastavni program diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics. – *prihvaća se*
- H3.2.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics. – *prihvaća se*
- H3.3.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics. – *prihvaća se pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%*
- H3.4.: Postoji statistički značajna razlika između zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu te SGH Warsaw School of Economics. – *ne prihvaća se*

Na temelju analize provedenog empirijskog istraživanja uzorka, može se zaključiti da je na svim aspektima zadovoljstva i motivacije veća značajnost na strani SGH Warsaw School of Economics.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem; suvremenom i globaliziranom svijetu, obrazovanje podrazumijeva veliki dio čovjekova života, ali i potrebnu osnovu bez koje je pojedincu nemoguće rasti i razvijati svoja znanja i vještine. Nastaviti se akademski obrazovati i razvijati vlastiti intelektualni kapital, postalo je nešto sasvim nezaobilazno. Sve više, motiviranih i mladih ljudi se odlučuje za nastavak školovanja na visokoškolskim institucijama, zbog porasta potrebe i potražnje za takvim obrazovanjem na tržištu rada te zbog vlastitog zadovoljstva.

Ono što pokreće ljude prema ostvarenju vlastitih želja jest motivacija. Motivacija je psihološki proces koji je teško precizno izmjeriti i objasniti jednom, univerzalnom definicijom. Za svakog čovjeka, smisao motivacije ima drugačije polazište. Ona potiče pojedinca na određeno djelovanje prema željenom cilju. Prisutnost motivacije, kod pojedinca, se mijenja kroz vrijeme i okolnosti te ovisi o smjeru i intenzitetu. Motivacija i motiviranost studenata su kompleksni pojmovi koji su, unatrag par godina, u fokusu istraživanja ekonomista i psihologa. Dokazano je da je motivacija jedan od najznačajnijih faktora uspjeha u učenju. Od samog početka studija, ističu se individualne razlike među studentima te različiti studenti mogu biti motivirani tijekom studija različitim motivacijskim faktorima. Od iznimne je važnosti njihovo mišljenje i zadovoljstvo, za glavne aktere u obrazovnom sustavu, kako bi sustav učinili što kvalitetnijim i djelotvornijim. Uzorak ovog istraživanja su studenti diplomskih studija, osobe koje su zrelije i svjesnije svoje osobnosti, pod pretpostavkom da upisom na diplomski studij, znaju u kojem smjeru žele usmjeriti svoju karijeru. Obrazovanje na visokoškolskoj instituciji je, cijelim putem, popraćeno motivacijom koja pridonosi ustrajnosti u učenju te stjecanju znanja i vještina za vlastitu karijeru. Studenti imaju svoje želje, jedan ili više ciljeva, te su pod djelovanjem različitih intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora, nastojeći izgraditi pozitivan odnos prema radu i organiziranosti. Ostvarenjem konačnog cilja, stvara se osjećaj zadovoljstva radi ispunjenja vlastitih interesa i želja.

Zadovoljstvo je osjećaj koji se javlja nakon komparacije razlike između željenog i dobivenog rezultata. To je koncept koji se mijenja s vremenom, interesima te željama pojedinaca. Porastom konkurentnosti, zadovoljstvo studenata se javlja kao jedan od ključnih čimbenika za uspješnost i privlačenje novih studenata na visokoškolske institucije, te samim tim i na povećanje prihoda. Studenti viših godina, posjeduju više znanja i vještina u mnogim područjima te su iskusniji u

socijalnim odnosima i mogu dati kvalitetnije kritično mišljenje o fakultetu. Zbog toga je izuzetno bitno, visokoškolskim institucijama, uvažiti kritike, sugestije ili pak pohvale svojih studenata kako bi unaprijedili i poboljšali zadovoljstvo, motivaciju i kvalitetu studiranja. Veće zadovoljstvo potiče pojedinca da bude skloniji pozitivno doprinijeti okolini u kojoj se nalazi, a posebno da bude motiviraniji i uspješniji tijekom studiranja.

Motivacija i zadovoljstvo su determinante koje se često uspoređuju te se aludira da mjerenjem jedne determinante mjeri ujedno i druga determinanta. Brojna istraživanja su potvrdila pozitivnu vezu između motivacije i zadovoljstva, a u skladu s tim i provedeno istraživanje u ovom diplomskom radu je nastojalo utvrditi postojanje i međusobni utjecaj te veze. Ta veza se testirala na uzorku 139 ispitanika, odnosno studenata diplomskih studija, od toga 74 studenta EFST-a te 65 studenta SGH-a. Rezultati su pokazali kako su studenti na diplomskom studiju EFST-a i SGH-a umjereno zadovoljni studijem i njegovim komponentama, ali treba skrenuti pažnju na određene aspekte u kojima ove dvije visokoškolske institucije trebaju uložiti dodatni napor kako bi zadovoljstvo svojih studenata podigli na još višu razinu. Treba istaknuti da su studenti, uključujući oba fakulteta, svoje nezadovoljstvo najviše iskazali u vezi manjka praktičnog dijela nastave, nedostatnog broja seminara, konferencija i sl. na koje mogu sudjelovati te rada osoblja administrativnog dijela, točnije referade. Istraživanje je dokazalo da porastom razine zadovoljstva, rasti će i razina motivacije studenata. Pri kraju preddiplomskog studija, većina studenata razmišlja o karijeri i izboru diplomskog studija. Diplomski studij može usmjeriti daljnji smjer karijere te samim tim, studenti imaju određena očekivanja te su motivirani za nastavak školovanja. Rezultati istraživanja su pokazali da su na SGH-a studenti više motivirani za studiranjem na diplomskom studiju od studenata diplomskog studija EFST-a. Glavni motivacijski faktori koji pokreću studente, na temelju ovog anketnog upitnika su: kompetentnost, mogućnost ulaska na željeno tržište rada te bolja plaća u budućnosti.

Vremensko razdoblje studiranja u našoj zajednici se označava kao društveno razdoblje gdje se ostvaruju novi socijalni kontakti, razvoj identiteta, moralni razvoj te liberaliziranje studentskih vrijednosti i stavova. Ne kaže se uzaludno: „Od kolijevke pa do groba, najljepše je đlačko doba“. Ipak, to je ujedno i vrijeme kad se mladi osamostaljuju, polako počinju preuzimati obveze i odgovornosti na sebe. Veliki broj istraživanja usmjerenih je upravo na područje visokog obrazovanja, što upućuje na stalnu težnju za nadogradnjom i usavršavanjem organizacijske strukture obrazovnog sustava. Ovo istraživanje o motivaciji i zadovoljstvu studenata diplomskih studija u Splitu i Varšavi, nastojalo je skrenuti pažnju na sve veću potrebu i važnost za promjenama u skladu sa suvremenošću svijeta u kojem živimo. Zadovoljstvo studenata

pozitivno utječe na studentsku motivaciju te porastom navedenih fenomena povećava se vjerojatnost da produkt na kraju bude u obliku zadovoljnih, motiviranih, uspješnih i sposobnih mladi ljudi. Čvrsti, kvalitetni temelj u obliku obrazovne institucije polazišna je točka za bolje sutra, jer ipak „na mladima svijet ostaje“.

## SAŽETAK

U ovom diplomskom radu ispituje se općenita veza između motivacije i zadovoljstva studenata diplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i SGH Warsaw School of Economics te utjecaja različitih faktora na zadovoljstvo; strukture nastavnog programa, stručnog osoblja (profesori i administracija) te sadržaja fakulteta. Uzorak istraživanja su studenti diplomskih studija navedenih fakulteta, koji su iskusniji za davanje kritičkog osvrta o samoj konstrukciji fakulteta. Rezultati su pokazali kako su studenti na diplomskom studiju EFST-a i SGH-a umjereno zadovoljni studijem i njegovim komponentama, ali i da ima prostora za napredak. Dokazano je da će porastom razine zadovoljstva, rasti i razina motivacije studenata. Studenti imaju određena očekivanja koja utječu na njihovu motivaciju. Motivacija je pojava karakteristična za pojedinca, koja ga potiče na određene aktivnosti prema ostvarenju svojih želja i ciljeva. Često se izjednačava s pojmom zadovoljstva koji se objašnjava kao fenomen koji rezultira produktom razlike između aktivnosti usmjerenih prema cilju i ostvarenja navedenog cilja te vlastitog očekivanja krajnjeg rezultata. Cilj istraživanja bio je usporediti strukturu dva fakulteta u različitim državama zbog boljeg razumijevanja navedene problematike i radi daljnje potrebe za unaprjeđenjem sustava visokoškolskog obrazovanja. Rezultati istraživanja su pokazali da su SGH-a studenti zadovoljniji i motiviraniji studijem od EFST-a studenata. Prema dosadašnjim rezultatima istraživanja, intrinzični motivi više utječu na studente te prema teorijama potreba, vode većem zadovoljstvu, a samim tim i većim postignućima studenata. Teorija samo-učinkovitosti ističe da očekivanja koja su vezana uz razvoj osobnih kompetencija, puno više utječu na ponašanje i motivaciju pojedinca, a samim time i na njegovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo studenata važno je istraživati kako bi studenti dobili priliku za komentiranje i dijeljenje svog mišljenja o visokoškolskim institucijama, kako bi ih se potaklo na razmišljanje o vlastitom znanju i vještinama te sve prikupljene informacije mogu doprinijeti kreiranju strategije razvoja obrazovnog sustava. Zadovoljstvo studenata jedan je od vrlo važnih pokazatelja uspješnosti visokoškolske institucije. Naposljetku, ovaj diplomski rad puno će značiti studentima jer je pokazatelj da njihovo mišljenje može utjecati, izravno ili neizravno, na daljnji napredak obrazovnog sustava.

**Ključne riječi:** motivacija, zadovoljstvo, obrazovni sustav



## SUMMARY

This master's thesis examines the general relation between motivation and satisfaction of master's students at the Faculty of Economics in Split and SGH Warsaw School of Economics, and the influence of various factors on satisfaction; curriculum structure, professional staff (professors and administration) and opportunities provided by the faculty. The sample of the research included master's students of the mentioned faculties, who are more experienced in providing a critical review of the construction of the faculty. The results of the research present that master's students of EFST and SGH are moderately satisfied with the study and its components and that there is space for improvement. It has been proven that as the level of satisfaction increases, the level of student motivation will also increase. Students have certain expectations that affect their motivation. Motivation encourages the certain activities towards the realization of person's desires and goals and it is characteristic for an individual. It is often equated with the satisfaction, which is explained as a phenomenon that results from the product of the difference between goal-oriented activities and the achievement of the target goal and person's own expectation of the result. The aim of this research was to compare the organizational structure of the two faculties in two different countries, in order to understand its issues better and to encourage the improvement of the higher education system. The results of the research showed that students of SGH are more satisfied and motivated to study than students of EFST. According to the results of previous research, intrinsic motives have a bigger impact on students and, according to Theories of needs, lead to greater satisfaction, and, thus, greater student's achievement. The Theory of self-efficacy emphasizes that expectations related to the development of personal competencies have a much bigger impact on the behavior and motivation of the individual, and thus on their satisfaction. Student's satisfaction needs to be explored, in order to give students the opportunity to comment and share their opinion about academic institutions and to encourage them to think about their personal achievement. All of the information gathered can contribute to creating a strategy for education system development. Student's satisfaction is one of the very important indicators for an academic institution because it leads to greater success. Finally, this thesis is significant for students because it is an indication that their opinion can influence, directly or indirectly, the further progress of the education system.

**Keywords:** motivation, satisfaction, education system

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alderfer, C. (1972): Existence, Relatedness, and Growth, Free Press, New York
2. Argyris, C. (1957): Personality and Organization, Harper & Bros, New York
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
4. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split
5. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
6. Certo, C. Samuel, Certo, Trevis S. (2008): Moderni menadžment, 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
7. Čepić, R. (2013): Pedagogija cjeloživotnog obrazovanja, Učiteljski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci
8. Di Kamp (2000): Menadžer 21. stoljeća – Tehnike rukovođenja za novi misterij, MEPCONSULT, Zagreb
9. Filipović, M. (2009): Metodologija znanosti i znanstvenog rada, Svjetlost, Sarajevo
10. Flamholtz, Eric G., Randle, Y. (1998): The Inner Game of Management, AMACOM
11. Grgin, T. (1996): Edukacijska Psihologija, Naklada Slap, Jastrebarsko
12. Griffin, E. (2006): Social learning theory of Albert Bandura, McGraw-Hill Chapter 31
13. Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013): Organizational behaviour, 8th edition, Pearson, UK.
14. Kesić, T. (2006): Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb
15. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Marušić, M., Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
17. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb
18. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek
19. Mintzberg. H. (1973): The Nature of Managerial Work, Engelwood Cliffs, New Jersey
20. Mockler, J. Robert (1970): Readings in Management Control, Appleton-Century-Crofts, New York
21. Ozretić Došen, Đ. (2002): Osnove marketing usluga, Mikrorad, Zagreb

22. Reeve, J. (2010): Razumijevanje motivacije i emocije, Naklada Slap, Zagreb
23. Rozga, A. (2006): Statistika za ekonomiste, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 181
24. Schafer, R. (1968): Aspects of internalization. Madison: International Universities Press, Inc.
25. Sorić, I. (2014): Samoregulacija učenja: Možemo li naučiti učiti?, Naklada Slap, Jastrebarsko
26. Šverko, B. (1992): Psihologija; udžbenik za gimnazije, Školska knjiga, Zagreb
27. Vizek-Vidović, V., Vlahović-Štetić, V., Rijavec, M., Miljković, D. (2014): Psihologija obrazovanja, IEP-Vern, Zagreb
28. Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketng, Zagreb
29. Vranešević, T., Pandža Bajs, I., Mandić, M. (2018): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb
30. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb
31. Zbornik radova znanstvene konferencije (2013): Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra; (Bečić, M. i suradnici: Zadovoljstvo studenata i kvaliteta usluge odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku), Zagreb
32. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

### Članci:

1. Adams, Stacy J. (1963): Towards and Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology 67
2. Alves, H., Raposo, M. (2007): Conceptual model of Student Satisfaction in Higher Education, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 5
3. Amabile, T. M. (1993): Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, Human resource Management Review
4. Amrai, K., Motlagh, S. E., Zalani, H. A., Parhon (2011): The relationship between academic motivation and academic achievement students, Procesia Social and Behavioral Sciences
5. Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review

6. Bandura, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
7. Bandura, A. (1978): *Social Learning Theory of Aggression*, *Journal of Communication*
8. Bandura, A., Schunk, D. H. (1981): *Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation*, *Journal of Personality and Social Psychology*
9. Bitner, M.J. (1990): *Evaluating Service Encounters: The effect of physical surrounding and employee responses*, *Journal of Marketing*, Vol. 54
10. Blašković, L., Mandušić, D. (2014): *Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom*, *FBIM Transactions*
11. Brophy, J. (1999): *Toward a model of the value aspects of motivation in education: Developing appreciation for*. *Educational Psychologist*
12. Bouillet, D., Bijedić, M. (2007): *Rizična ponašanja učenika srednjih škola i doživljaj kvalitete razredno-nastavnog ozračja*, *Odgojne znanosti*
13. Bowman, R. (2011): *Rethinking What Motivates and Inspires Student*, *The Clearing House*
14. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, *Tehnički glasnik 7*
15. Burić, I. (2008): *Uloga emocija u obrazovnom kontekstu - Teorija kontrole i vrijednosti*, *Suvremena psihologija*
16. Butt, B. Z., Rehman, K. (2010): *A study examining the students satisfaction in higher education*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 2, Issue 2
17. Chang, Eunmi (2003): *Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: A Case of Korean Employees*, *Journal of World Business* 38
18. Coutinho, S. A., Neuman, G. (2008): *A model of metacognition, achievement goal orientation, learning style and self-efficacy*. *Learning Environ Res* 11
19. Čeko, J., Antičević, V., Stipčić, A. (2015): *Zadovoljstvo studijem i percepcija profesionalnih perspektiva studenata zdravstvenih studija*, *Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel zdravstvenih studija*
20. Decharms, R. (1984): *Motivation enhancement in educational settings*, *Motivation in Education*
21. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): *Self-determination theory*. U: A. W. K. T. H. Paul A M Van Lange, ur. *Handbook of Theories of Social Psychology: Collection: Volumes 1 & 2*

22. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11
23. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2012): Self-determination theory, In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*
24. Domenico, S. D., Ryan, R. M. (2017): The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research, *Frontiers in Human Neuroscience*, 24 March
25. Douglas, J., Douglas, A. , Barnes, B. (2006): Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*
26. Dörnyei, Zoltán (2001): *Teaching and Researching Motivation*, Harlow: Longman
27. Dubrovski, D. (2001): The role of customer satisfaction in achieving business excellence, *TQM*, Vol. 12
28. Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., Schellinger, K. B. (2011): The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions, *Child Development*
29. Eklof, J., Podkorytova, O., Malova, A. (2018): Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks, *Total Quality Management & Business Excellence*
30. Elliott, K.M. (2002): Key determinants of student satisfaction, *J. College student retention*, Vol. 4, No. 3
31. EPSON (2007): *Exceed your vision*, Chapter 5: Education
32. Espy, N. Siri (1987): *Keep the customer satisfied*, Nonprofit world
33. Filimonov, D. (2017): *Extrinsic motivation and incentives*, Helsinki: University of Applied Sciences
34. Fishbein, M., Ajzen, I. (2010): *Internal Versus External Sources of Control. U:Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*
35. Gibson, A. (2010): Measuring business student satisfaction: a review and summary of the major predictors, *Journal of Higher Education, Policy and Management* Vol. 32
36. Glavočević, A., Radman-Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina* 2
37. Hoffmann, L., Krapp, A., Baumert, J. (1998): *Interest and Learning*, Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften an der Universität Kiel

38. Ioncica, D. E., Burns, T., Enache, A., Militaru, M., Sinfield, S. (2016): A study on the level of satisfaction of students in the Bucharest University of economic studies, Romania, SYNERGY volume 12
39. Ivanović, M., Antić, Z. (2011): Vrednovanje rezultata neprofitnih organizacija, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija
40. Jakšić, J. (2003): Motivacija. Psihopedagoški pristup, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Zagreb
41. Jezernik, M. (1966): Hijerarhija motivacijskih faktorojev v industriji, Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljana, Ljubljana
42. Koludrović, M., Reić, Ercegovac I. (2014): Academic Motivation in the Context of Self-Determination Theory in Initial Teacher Education, Croatian Journal of Education
43. Lepper, M. R. (2009): Motivational Considerations in the Study of Instruction. Cognition and Instruction
44. Lepper, M. R., Henderlong, J. (2000): Turning "Play" into "Work" and "Work" into "Play": 25 Years of Research on Intrinsic Versus Extrinsic Motivation, U: Intrinsic and Extrinsic Motivation
45. Mahenthiran, S., Rouse, P. J. (2000): The impact of group selection on student performance and satisfaction, The International Journal of Educational Management, Vol.14, No. 6
46. Majstorović, D., Vilović, G. (2012): Motivacija studenata Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu za studiranje novinarstva, Medijske studije
47. Mark, E. (2013): Student satisfaction and the cusomer focus in higher education, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 35. No. 1
48. McClelland, C. David, Winter, G. David (1969): Motivating Economic Achievement, FreePress, New York
49. Mehinagić, E. (2012): Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH „REZ“ Zenica, Travnik
50. Miljak, A. (2017): Završni rad: Financijski pokazatelji neprofitne organizacije „MoST“, Ekonomski fakultet u Splitu
51. Nefat, A., Paus, N. (2008): Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom, Market – Tržište, Vol.20
52. Noels, K. A., Clément, R., Pelletier, L. G. (1999): Perceptions of Teachers' Communicative Style and Students' Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Modern Language Journal 83

53. Nursing Forum (2003): Maslow's Hierarchy of Needs Revisited, Volume 38, Issue 2
54. Palekčić, M., Muller, F. (2004): Uvjeti i efekti interesa za studij i motivacije za učenje (motivi za izbor studija i motivacijski regulacijski stilovi) kod hrvatskih i njemačkih studenata, PEDAGOGIJSKA istraživanja
55. Palekčić, M., Radeka, I., Petani, R., Müller, F. (2004): Interes za studij; empirijsko istraživanje uvjeta i učinaka interesa za sveučilišni studij, Napredak, 145
56. Palekčić, M., Radeka, I., Petani, R. (2005): Motivacija za studij i zadovoljstvo studijem, Rijeka: Graftrade: Filozofski fakultet u Rijeci
57. Puška, A., Stanišić, D., Maksimović, A. (2015): Praktični menadžment, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici Virovitica College, Vol. VI, br. 1
58. Quick, L. Thomas (1987): How to Motivate People, Working Women 12
59. Ray, N. L. (1992): Motivation in Education, New Mexico: Eastern New Mexico University
60. Reić Ercegovac, I., Jukić, T. (2008). Zadovoljstvo studijem i motivi upisa na studij, Napredak
61. Richardson, J. T. E. (2007): Motives, attitudes and approaches to studying in distance education, Higher Education
62. Ružić, M. H. (2018): Zadovoljstvo studenta kvalitetom diplomskih studija Sveučilišta u Rijeci, Doctoral dissertation, University of Rijeka, Faculty of Health Studies, Department of Midwifery
63. Ryan, R. M, Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist
64. Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., (1991): Inner Resources for School Achievement: Motivational Mediators of Children's Perceptions of Their Parents, Journal of Educational Psychology
65. Ryan, R. M., Grolnick, W. S. (1986): Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions, Journal of Personality and Social Psychology
66. Ryan, R. M., Powelson, C. L. (2014): Autonomy and Relatedness as Fundamental to Motivation and Education, The Journal of Experimental Education
67. Sageer, A., Rafat, N., Agarwal, P. (2012): Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, Journal of Business and Management

68. Schunk, D. H. (1989): Self-efficacy and cognitive skill learning, Research on motivation in education
69. Schunk, D. H., Pajares, F. (2009): Self-efficacy theory, Educational psychology handbook series, Handbook of motivation at school
70. Schunk, D. H., Usher, E. L. (2012): Social Cognitive Theory and Motivation, Oxford Handbooks Online
71. Scott, S. V. (1999): The academic as a service provider: is the customer always right?, Journal of Higher Education Policy and Management, vol. 21, No 2
72. Sistrunk, J. i Brandner, P. (1965): A Study of Sixteen Kansas High School Graduating Classes, to Determine Motivation for or Against Going to College, Washington D.C.: ERIC Clearinghouse
73. Stupnisky, R. H., Renaud, R. D., Perry, R. P., Ruthig, J. C., Haynes, T. L., Clifton, R. A. (2007): Comparing self-esteem and perceived control as predictors of first-year college students' academic achievement, Social Psychology of Education
74. Taffel, S. J., O'Leary, D. K. (1976): Reinforcing math with more math: Choosing special academic activities as a reward for academic performance, Journal of Educational Psychology
75. Tadić, I., Pivac, S., Jakić, K. (2016): Motivation attitudes of economics students: A comparative analysis of Croatia and Poland, University of Split – Faculty of Economic
76. Vallerand, R. J. i dr. (1992): Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education, Educational and Psychological Measurement
77. Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., Deci, E. L. (2004): Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy-support, Journal of Personality and Social Psychology
78. Vranešević, T., Mandić, M., Horvat, S. (2007): Istraživanje činitelja zadovoljstva studenata, Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. I., br. 1
79. Walter, F. C. (1988): Management, Morale and Motivation, Management World 17
80. Wing, J. (2012): Student Satisfaction Definition (Research method), International Journal of Hospitality Management, Volume 31



### Izvori s interneta:

1. <https://bs.wikipedia.org/wiki/Hipoteza> (02.09.2019.)
2. [https://en.wikiversity.org/wiki/Motivation\\_and\\_emotion/Book/2015/High-risk\\_business\\_motivation](https://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Book/2015/High-risk_business_motivation) (19.03.2020.)
3. <https://enhancedmotivation.com/movere> (29.02.2020.)
4. <https://www.efst.unist.hr/o-fakultetu/fakultet/rast-i-razvoj-fakulteta> (04.05.2020.)
5. <https://www.efst.unist.hr/en/o-fakultetu/fakultet/short-history> (28.02.2020.)
6. [http://www.hrks.hr/skole/12\\_ljetna\\_skola/2-Delija.pdf](http://www.hrks.hr/skole/12_ljetna_skola/2-Delija.pdf) (31.08.2019.)
7. <https://www.merriam-webster.com/> (06.09.2019.)
8. <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavršavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/motivacija/> (06.09.2019.)
9. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski\\_fakultet\\_u\\_Splitu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ekonomski_fakultet_u_Splitu) (28.02.2020.)
10. <http://uczelnia.sgh.waw.pl/en/university/information/Pages/default.aspx> (28.02.2020.)
11. <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/83-effect-of-customer-satisfaction-on-profitability> (09.03.2020.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 2: Interakcija motivacijskih faktora

Slika 3: Intrinzični i ekstrinzični faktori pri studiranju

Slika 4: Tri karakteristike motivacije studenata

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva

Tablica 2: Cronbach alpha zadovoljstva nastavnim programom

Tablica 3: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo nastavnim programom

Tablica 4: Cronbach alpha zadovoljstva stručnim osobljem - profesorima

Tablica 5: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo stručnim osobljem – profesorima

Tablica 6: Cronbach alpha zadovoljstva stručnim osobljem - administracijom

Tablica 7: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo stručnim osobljem – administracijom

Tablica 8: Cronbach alpha zadovoljstva sadržajem fakulteta

Tablica 9: Deskriptivna statistika – zadovoljstvo sadržajem fakulteta

Tablica 10: Deskriptivna statistika – opća razina zadovoljstva studijem

Tablica 11: Deskriptivna statistika - kompozitna ocjena zadovoljstva studijem

Tablica 12: Cronbach alpha motivacije

Tablica 13: Deskriptivna statistika – motivacija

Tablica 14: Deskriptivna statistika – Opća razina motiviranosti studiranjem na fakultetu

Tablica 15: Deskriptivna statistika - kompozitna ocjena motiviranosti na fakultetu

Tablica 16: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata

Tablica 17: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata na Ekonomskom fakultetu u Splitu

Tablica 18: Korelacijska matrica opće razine zadovoljstva i motivacije studenata na SGH Warsaw School of Economics

Tablica 19: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom

Tablica 20: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu

Tablica 21: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

Tablica 22: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom – EFST

Tablica 23: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu – EFST

Tablica 24: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela - EFST

Tablica 25: Osnovni podatci o ocijenjenom modelu s motivacijom kao zavisnom varijablom – SGH

Tablica 26: Ocijenjeni regresijski model gdje ukupna motivacija ovisi o ukupnom zadovoljstvu – SGH

Tablica 27: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela – SGH

Tablica 28: Prosječna razina ukupnog zadovoljstva studenata diplomskih studija EFST-a i SGH-a

Tablica 29: T test razlike ukupnog zadovoljstva studenata između EFST-a i SGH-a

Tablica 30: Prosječna razina zadovoljstva studenata nastavnim programom diplomskih studija EFST-a i SGH-a

Tablica 31: T test razlike zadovoljstva studenata nastavnim programom između EFST-a i SGH-a

Tablica 32: Prosječna razina zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesori diplomskih studija EFST-a i SGH-a

Tablica 33: T test razlike zadovoljstva studenata stručnim osobljem - profesorima između EFST-a i SGH-a

Tablica 34: Prosječna razina zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom diplomskih studija EFST-a i SGH-a

Tablica 35: T test razlike zadovoljstva studenata stručnim osobljem - administracijom između EFST-a i SGH-a

Tablica 36: Prosječna razina zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta diplomskih studija EFST-a i SGH-a

Tablica 37: T test razlike zadovoljstva studenata sadržajem fakulteta EFST-a i SGH-a

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Ispitanici prema spolu

Grafikon 2: Ispitanici prema godini studija

Grafikon 3: Ispitanici prema starosnoj dobi

## **PRILOG (ANKETNI UPITNIK)**

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje na temu „*Veza zadovoljstva i motivacije studenata na primjeru diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i SGH Warsaw School of Economics*“, koje je potrebno za izradu Diplomskog rada. Provedenim istraživanjem se želi stvoriti jasna slika o trenutnom zadovoljstvu studenata s postojećom organizacijom diplomskog studija kao i povezanosti njihove razine zadovoljstva s motivacijom za studiranjem.

Anketni upitnik se sastoji od 32 zatvorenih pitanja, od čega su 4 pitanja vezana uz opće podatke o ispitaniku te 28 pitanja vezanih uz zadovoljstvo i motivaciju studenata, gdje ispitanici daju svoje odgovore pomoću 5-stupanjске Likertove ljestvice, popunjavanjem brojeva ili zaokruživanjem ponuđenog odgovora.

Molim Vas da anketni upitnik popunite iskreno i samostalno. Ova anketa u potpunosti je anonimna te rezultati služe iznimno za potrebe Diplomskog rada.

Predviđeno vrijeme za ispunjavanje ankete je pet do sedam minuta. Zahvaljujem Vam na utrošenom vremenu!

### ***Opći podatci o ispitaniku***

1. Spol:
  - Muško
  - Žensko
  
2. Studij:
  - Ekonomski fakultet u Splitu
  - SGH Warsaw School of Economics
  
3. Godina diplomskog studija:
  - Prva
  - Druga
  - Apsolvent/ica
  
4. Starost: \_\_\_\_ (upisati godine)

## Ispitivanje zadovoljstva

1 – Nimalo se ne slažem 2 – Uglavnom se ne slažem 3 – Ne mogu se odlučiti 4 – Uglavnom se slažem 5 – U potpunosti se slažem		1	2	3	4	5
<b>Nastavni program</b>						
1.	Zadovoljan/na sam opsegom praktičnog dijela nastave.					
2.	Zadovoljan/na sam izborom kolegija i načinom njihovog održavanja jer je u skladu sa zahtjevima na tržištu rada.					
3.	Zadovoljan/na sam znanjem i vještinama koje sam dosad stekao/la na diplomskom studiju.					
4.	Zadovoljan/na sam s ažurnošću nastavnih materijala i informacija o onome što učim.					
<b>Stručno osoblje – profesori</b>						
5.	Zadovoljan/na sam s dostupnošću profesora studentima (vrijeme konzultacija, odgovaranje na e-maileve).					
6.	Zadovoljan/na sam zalaganjem profesora po pitanju poboljšanja kvalitete rada i ispitivanja te vrednovanja mišljenja studenata.					
7.	Zadovoljan/na sam jer se profesori trude što više uključiti studente da sudjeluju na nastavi.					
8.	Zadovoljan/na sam jer profesori se trude potkrijepiti svoja izlaganja s što većim brojem primjera kako bi studentima bolje prezentirali svoje teme.					
<b>Sadržaj fakulteta</b>						
9.	Zadovoljan/na sam odabirom fakulteta za svoj diplomski studij.					
10.	Zadovoljan/na sam opremljenosti dvorana na fakultetu adekvatnom tehnologijom za učenje.					

11.	Zadovoljan/na sam raznolikošću seminara, sajмова te konferencija na koje kao student imam pravo sudjelovati.					
12.	Zadovoljan/na sam ponudom programa međunarodnih razmjena koji mi fakultet nudi.					
13.	Zadovoljan/na sam reputacijom fakulteta kojeg pohađam.					
<b>Stručno osoblje – administracija</b>						
14.	Zadovoljan/na sam zaposlenicima referade i njihovoj volji u pružanju relevantnih informacija studentima.					
15.	Zadovoljan/na sam zaposlenicima knjižnice te disciplini održavanja reda i mira.					
16.	Zadovoljan/na sam zaposlenicima ugostiteljskih objekata (menza, kafić) na fakultetu te njihovoj ljubaznošću prema studentima.					
<b>Opća razina zadovoljstva</b>						
17.	U cjelini sam zadovoljan/na svojim studijem.					

### *Ispitivanje motivacije*

<b>1 – Nimalo se ne slažem</b> <b>2 – Uglavnom se ne slažem</b> <b>3 – Ne mogu se odlučiti</b> <b>4 – Uglavnom se slažem</b> <b>5 – U potpunosti se slažem</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	U svojem studijskom predmetu doista želim postati kompetentniji/kompetentnija i dalje se razvijati.					
2.	Studij sam odabrao/la jer želim dobiti na vremenu kako bih razmislio/la o planovima za budućnost.					
3.	Studiram zato što vjerujem da će dodatno obrazovanje povećati moje profesionalne kompetencije.					

4.	Studiram zato što želim dokazati sebi da mogu uspjeti na studiju.					
5.	Studiram zato što će mi studiranje omogućiti nastavak učenja o onome što me zanima.					
6.	Studij sam odabrao/la jer odgovara mojim talentima i sklonostima.					
7.	Zbog činjenice da ću se osjećati važnim/om kada uspijem na studiju.					
8.	Studij sam odabrao/la na osnovi preporuke starijih kolega.					
9.	Obećam sam/a sebi nekakvu nagradu ako položim određeni test znanja.					
10.	Studiram zato što će mi to na kraju omogućiti ulazak na tržište rada u području koje mi se sviđa.					
11.	Želio/željela bih da su na studiju postavljeni jasniji zahtjevi.					
12.	Na mojemu je fakultetu premalo pažnje posvećeno problemima studenata.					
13.	Studiram zato što mislim da će me fakultetsko obrazovanje bolje pripremiti za zanimanje koje sam odabrao/la.					
14.	Studiram da bih imao/la bolju plaću u budućnosti.					
<b><i>Opća razina motivacije</i></b>						
15.	Motiviran/a sam studiranjem na ovom fakultetu.					