

**KOMUNICIRANJE UNIVERZITETA U SARAJEVU I  
NJEGOVIH INTERESNIH GRUPA**  
**COMMUNICATION OF THE UNIVERSITY OF SARAJEVO  
AND ITS STAKEHOLDERS**

**Sažetak**

*Način na koji Univerzitet u Sarajevu upravlja, strukturira i provodi svoju komunikacijsku aktivnost je pod presudnim utjecajem rastuće međuzavisnosti kako u bosanskohercegovačkom društvu tako i modernoj globalnoj akademskoj zajednici, koja zahtijeva sve kompleksnije društvene, političke i ekonomske interakcije. Shodno tome, neminovan je sve kompleksniji ekspertni sistem korporativne komunikacije, zasnovan na mogućnostima koje pružaju savremeni koncepti komunikacije i moderne tehnologije komuniciranja. Upravljanje komuniciranjem, zasnovano na modernim konceptima korporativnog komuniciranja, od ključne je važnosti za upravljanje odnosima Univerziteta i njegovih interesnih grupa. Moderno organiziran sistem komuniciranja je primarni strateški odgovor na egzistencijalnu zavisnost Univerziteta od promjenljivog okruženja, odnosno od raznolikih utjecajnih interesnih grupa. Od 2003. godine, Univerzitet u Sarajevu, kao potpisnik Bolonjske deklaracije, prolazi kroz jednu veliku reformu. Reforma Univerziteta je ujedno i prilika za reformu komunikacijskih odnosa koje Univerzitet uspostavlja sa svojim interesnim grupama kako bi se stvorio jedinstven i funkcionirajući sistem komuniciranja.*

**Ključne riječi:** komuniciranje, Univerzitet u Sarajevu, korporativno komuniciranje

**Summary**

*The way in which the University of Sarajevo manages, builds the structure of and carries out its communication activities is under the decisive influence of growing interdependence, both in the B-H society and the modern global academic community that requires increasingly complex social, political and economic interaction. As a result, a more complex corporate communications expert system, based on the possibilities offered by modern concepts of com-*

*munication and modern communication technologies is inevitable. The communications management, founded upon corporate communication modern concepts, is of high importance for the managing relationship between the University and its stakeholder groups. Modernly organized system of communication is the primary strategic response to the University's existential dependency of the changing environment and the variety of influential stakeholder groups. Since 2003, the University of Sarajevo, as a Bologna Declaration signatory institution, has been undergoing a major reform. The University reform is at the same time an opportunity to reform the communication relationship that University establishes with its stakeholder groups in order to create a unified and functioning communication system.*

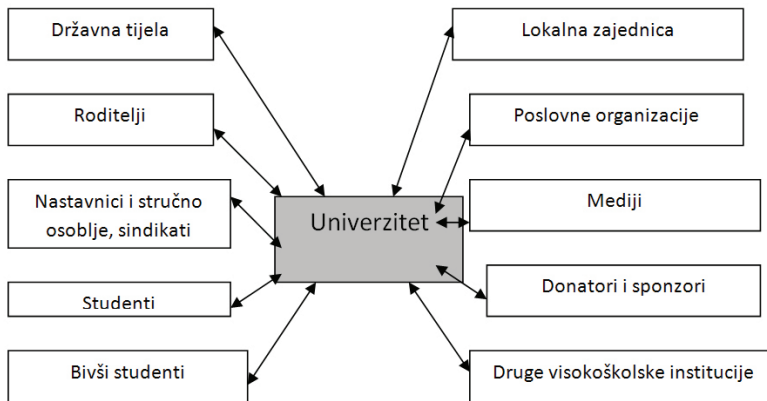
**Key words:** *communication, University of Sarajevo, corporate communication*

## **Uvod**

Sve je značajnije i sve su veći zahtjevi univerzitetima da razviju i zadrže pristanak društvene zajednice na njihov rad. Komuniciranje o utjecaju univerziteta na društvo pomaže u dokazivanju otvorenosti, transparentnosti i rada u korist društvene zajednice. Univerzitet, s cjelokupnim okruženjem u kojem djeluje i radi, neprestano je pod lupom svojih interesnih grupa. Sam sklop u kojem se pojavljuje nerealna konkurencija traži od Univerziteta u Sarajevu svakodnevno unapređenje komunikacijskog odnosa sa svojim interesnim grupama. Univerziteti, kao i druge javne ustanove i poslovne organizacije, pružaju informacije vanjskim javnostima i primaju informacije od vanjskih javnosti. Ova komunikacija uključuje prenošenje informacija, kao i primanje informacija od vanjskih javnosti, koje opet mogu biti pojedinci, grupe i druge organizacije. Komuniciranje između univerziteta i njihovih vanjskih javnosti pomaže u održivom razvoju organizacije i njenom prilagođavanju promjenjivom okruženju u kojem djeluje. Vanjska komunikacija je instrument pomoću kojeg univerziteti obavljaju svoju misiju u društvenoj zajednici. Razumijevanje internog i eksternog komuniciranja omogućava značajno revitaliziranje i dugoročno poboljšanje razvojnih i konkurentskih prednosti svake institucije, pa tako i univerziteta. Prema Robbinsu (1995), efektivno komuniciranje između univerziteta i njihovih vanjskih interesnih grupa od vitalne je važnosti iz dva razloga. Prvo, komuniciranje pomaže da univerziteti dobiju potrebne resurse za svoju održivost. Drugo, efektivno komuniciranje s vanjskim interesnim grupama je instrument za pridobijanje saglasnosti za ono što univerziteti rade. Ovo komuniciranje uključuje razmjenu informacija između

univerziteta i interesnih grupa i održiv komunikacijski tok u oba pravca. Svi univerziteti imaju brojne interesne grupe koje čine pojedinci, grupe ili organizacije, svaka sa svojim interesom za rad organizacije.

Neke interesne grupe su interne – kao što su zaposlenici, dok su državna tijela, mediji itd. eksterne grupe s kojim univerziteti uspostavljaju komunikacijski proces. Slika 1 prikazuje koje su to interesne grupe, interne i eksterne, bitne za rad poslovne organizacije kakav je univerzitet.



Slika 1: Interne i eksterne interesne grupe bitne za rad univerziteta

Komuniciranje koje se odvija između univerziteta i njihovih vanjskih interesnih grupa ili javnosti uključuje razmjenu informacija između organizacije ili pojedinaca koji predstavljaju univerzitet ili službe univerziteta i njenih vanjskih interesnih grupa.<sup>1</sup> A hoće li univerzitet dobiti korisne informacije od vanjskih saradnika ili hoće li im omogućiti valjane informacije i dobiti njihovu saglasnost zavisi od efikasnosti komuniciranja. Izazovi koji se javljaju u komuniciranju s vanjskim interesnim grupama su pod utjecajem prirode odnosa između jedne i druge strane. Ovi odnosi mogu varirati od pozitivnih do neutralnih i negativnih, a negativni odnosi variraju prema intenzitetu. Pozitivan ili neutralan odnos između organizacije ili univerziteta i njenih javnosti pruža bolju startnu osnovu za efektivno komuniciranje nego što bi to pružio negativan odnos. Danas uspostavljanje dobrih odnosa univerziteta s interesnim grupama postaje sve više imperativ uspješnog poslovanja i zato predstavnici menadžmenta, svih nivoa rukovođenja, moraju biti sigurni da je informacija

<sup>1</sup> Cutlip, M. Scott; Center, H. Allan; Broom, M. Glen (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: MATE, 98-112.

stigla do onih koji je moraju dobiti. Ovaj korak je često potcijenjen. Naprimjer, broj odaslanih saopćenja za štampu ne znači da je informacija i stigla do svih onih kojima je bila namijenjena i za koje je pripremljena. Taj proces je znatno kompliciraniji od samo tehničkog njegovog dijela. Informacija je u procesu diseminacije podložna filtriranju, različitom interpretiranju, selektivnom percipiranju i slično. Svi ovi aspekti moraju se uzeti u obzir. I bez obzira na to kako se vješto komuniciranje odvija, postoje vrlo značajne barijere koje se moraju imati u vidu. Ove barijere mogu blokirati, filtrirati ili odstraniti informaciju od internih i eksternih grupa, kao i prema njima. Prvi korak u eliminiranju barijera je njihovo potpuno razumijevanje. Komunikološke barijere mogu nastati na intrapersonalnom nivou, na intergrupnom nivou, na intragrupnom nivou i slično.

Danas je za opstanak jednog univerziteta na tržištu neophodno da taj univerzitet posjeduje kvalitetnu i realnu strategiju poslovanja i razvoja. Strategija je objedinjavajući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje akcijama organizacije kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost; uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i aktivnosti, alokaciju ključnih resursa, kao i obrasce ponašanja organizacije u interakciji s okolinom<sup>2</sup>.

Svi nabrojani faktori bitni su i za brendiranje i opstanak jednog univerziteta na tržištu. Treba naglasiti da su i odnosi s javnošću veoma bitan faktor opstanka i uspjeha. Prva američka kompanija za reklamu i preteča današnjih kompanija za odnose s javnošću utemeljena početkom 20. vijeka (1900) u Bostonu vezana je upravo za univerzitet. George V. S. Michaelis, Herbert Small i Thomas O. Marvin osnovali su ured za publicitet kako bi „obavljali posao koji obično rade novinski agenti za najveći mogući broj klijenata te najveću cijenu koju tržište može podnijeti“<sup>3</sup>. Ono što je zanimljivo jest da je prvi klijent Ureda za publicitet bio Univerzitet Harvard. Michaelis, predsjednik kompanije, pisao je rektoru Harvarda i veličao uspjeh jednog ranijeg angažmana. „Postigli smo više no zadovoljavajući uspjeh kad je riječ o objavljivanju članaka – rado ću vam pokazati primjere kad se vratite.“ Univerziteti danas moraju biti i društveno odgovorne institucije i, naravno, kao i svaka druga profesija, moraju ispuniti očekivanja i moralne obaveze na nivou društva. I profesija i pojedinačni zaposlenici moraju služiti društvu. Kako bi ispunili svoju društvenu odgovornost, profesionalci nisu dužni samo staviti na raspolaganje znanje i pružati stručne usluge, već su „odgovorni za unapređenje institucija koje te usluge osiguravaju“. U tom smislu, komunikacijski odjeli preuzimaju

---

<sup>2</sup> Isto, 287.

<sup>3</sup> Isto, 98-112.

kolektivnu odgovornost za određivanje potrebnog nivoa stručnosti, definiranje standarda ponašanja, određivanje potrebnog obrazovanja i preduslova za dobivanje dozvole, za podsticanje istraživanja radi širenja korpusa znanja, te predstavljanje profesije u pitanjima koja se odnose na profesionalne povlastice i društvene misije<sup>4</sup>.

Komuniciranje je iznimno važno, ono je, naime, osnovno sredstvo za razumijevanje među ljudima, posebno imajući u vidu „globalni univerzitet“ i reformu u kojoj se on nalazi. Treba naglasiti da se odluka o upisu na fakultet donosi jednom u životu. Ta odluka određuje profesionalnu karijeru i životni stil. To je odluka od životnog značaja. Visoko obrazovanje je drugo po redu prema broju brendova koji su dostupni klijentima. Evropski univerziteti rastu velikom brzinom. Sve je veći broj privatnih visokoškolskih ustanova, kako izvan Bosne i Hercegovine tako i kod nas.<sup>5</sup> Studenti često napuštaju svoju zemlju kako bi imali bolje uslove za studij. Neke zemlje sjeverne Evrope u potrazi za najboljim „mozgovima“ nude besplatno obrazovanje. Cijena postaje manje relevantna od vrijednosti diplome na tržištu rada. Kada se sve ovo sumira, postaje jasno da je adekvatno komuniciranje bitan segment na svakom univerzitetu, pa tako i na Univerzitetu u Sarajevu.

Korporativno komuniciranje je instrument menadžmenta pomoću kojega se svi oblici interne i eksterne komunikacije, koji se svjesno koriste, usklađuju onoliko djelotvorno i učinkovito koliko je moguće kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose s grupama od kojih organizacija zavisi<sup>6</sup>.

Za Univerzitet u Sarajevu interesne grupe „nisu samo one za koje uprava smatra da imaju legitiman interes u organizaciji, nego i one koje će same odlučiti da imaju interesa u organizaciji”.<sup>7</sup> Ili možda jednostavnije kazano: interesna grupa je ona grupa koja želi biti interesna grupa Univerzitetu u Sarajevu, a ne samo da Univerzitet želi saradnju i da je nameće. Ovdje je neophodna obostrana želja za saradnjom.

---

<sup>4</sup> Isto, 146.

<sup>5</sup> Na dan 16. juna 2010., a prema evidenciji Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta, u BiH ima 10 javnih VŠU i 25 privatnih VŠU.

<sup>6</sup> Lowensberg, D. (2009) Korporativni imidž, reputacija i identitet, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, poglavlje XII, 269.

<sup>7</sup> Gregory, A. (2009) Upravljanje odnosima s javnošću i njihova organizacija, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, poglavlje II, 25.

### *Interesne grupe*

Širu listu interesnih grupa s kojima menadžment Univerziteta/fakulteta i akademije komunicira čine sljedeće skupine:

- roditelji,
- studenti,
- potencijalni studenti,
- bivši studenti koji su postali istaknute ličnosti u svojim profesionalnim karijerama,
- počasni doktori nauka,
- Vlada Kantona Sarajevo i vlade drugih kantona iz kojih dolaze studenti,
- odjeli za obrazovanje vladinih tijela,
- privatne visokoškolske institucije u Bosni i Hercegovini,
- međunarodne visokoškolske institucije i naučni instituti,
- poslovni sektor i privrednici,
- predstavnici medija,
- predstavnici vladinih i nevladinih organizacija,
- civilno društvo i lokalne uprave.

Ukratko je dat prikaz metoda i praksi komuniciranja s ovim interesnim grupama.

#### *Roditelji*

Prilikom komuniciranja sa svim ovim grupama potrebno je imati na umu različitost interesa i potreba svake od njih. Također, razlike u percepciji utječu na komuniciranje s različitim javnostima.

Korporativno komuniciranje s roditeljima ima za cilj pridobijanje njihovog povjerenja kako bi zatim podržali odluku svoje djece o odabiru upravo našeg univerziteta, to jest neke od njegovih članica, fakulteta i akademija. Sistem visokog obrazovanja tokom posljednjih decenija prolazi kroz velike promjene. Privatne visokoškolske institucije su u ekspanziji. Univerzitet u Sarajevu je također doživio veliku transformaciju studijskog sistema. Više nego ikad

potrebno je zadobiti i zadržati povjerenje roditelja. Komuniciranje s roditeljima odvija se ponekad direktno. Nerijetki su primjeri roditelja koji dolaze u ime djece, ili zajedno s djecom, da iznesu neki problem ili pitanje u vezi s odvijanjem nastavno-naučnog procesa, ispitima i slično. Roditelji se vrlo rijetko obraćaju pisanim putem menadžmentu. Komuniciranje s roditeljima predstavlja i reagiranje na svaki napis u medijima ili drugu vrstu napada na Univerzitet. Naprimjer, 9. jula 2010. na 13. stranici dnevnog lista „Dnevni avaz“ objavljen je tekst s naslovom „Sarajevski i Mostarski univerzitet obmanuli studente“. Tema je bila validnost diploma stečenih prema novom Bolonjskom sistemu studija. Menadžment Univerziteta odmah je reagirao, objavivši pojašnjenje u vezi s temom obrađenom u tekstu. Roditelji ne poznaju nužno sve normative akte u oblasti visokog obrazovanja i ne mogu razlučiti je li riječ o nečemu što je medijima interesantno kao informacija ili ta informacija zaista odražava realno stanje. Roditelje prvenstveno interesira vrijednost diploma na tržištu rada i stoga djeluje uznemirujuće svaka poruka koja tu vrijednost dovodi u pitanje. Roditelji se također mogu posmatrati kao neposredni ulagači u visoko obrazovanje i njihovo povjerenje je stoga izuzetno bitno.

### *Studenti*

Iz istog razloga, a možda i više, važno je odabrati pravi komunikacijski instrument za razmjenu poruka sa studentima. Među njima ima različitih socioekonomskih kategorija. Od izuzetno siromašnih, zatim studenata bez roditeljskog staranja, studenata koji su proživjeli velika stradanja, oni sami ili članovi njihovih porodica. Analiza studentskih predstavki pokazuje da se studenti uglavnom obraćaju usmeno i direktnim kontaktom. Potom bivaju upućeni da se obrate pismeno. Razlozi obraćanja su mahom finansijska podrška, bilo samom procesu studiranja ili učešću u nekim domaćim i međunarodnim susretima i konferencijama. Studenti se vrlo rijetko ili nikako ne obraćaju u vezi s korupcijom iako se u medijima često piše o tome. Postoje određeni zahtjevi u vezi sa ispitnim rokovima, pojašnjenjem pravila studiranja i slično. Studentska populacija predstavlja i internu i eksternu javnost, a vrlo brzo će postati samo eksterna javnost, u smislu građana koji privređuju društvu.

Njihova očekivanja od procesa školovanja su da diploma osigura kvalitetan standard života i profesionalnu karijeru koja će ih ispunjavati i omogućiti taj standard. Komuniciranje sa studentima tokom studija sigurno će imati trajnog traga na njihovu buduću pripadnost i privrženost instituciji u kojoj su proveli značajan dio vremena. Radi integriranja komuniciranja sa studentima, Univerzitet je značajno pomogao uspostavljanje Studentskog parlamenta kao krovne

asocijacije svih studentskih asocijacija fakulteta i akademija. Predstavnici menadžmenta održavaju redovne sastanke s predstavnicima Studentskog parlamenta, gdje se razmatraju razna pitanja, od finansijskih prilika, studentskih projekata, inicijativa, aktivnosti u proteklom i budućem periodu itd. Također, uspostavlja se praksa da se studentska obraćanja usmjeravaju na Studentski parlament.

Međutim, bilo bi neophodno uspostaviti standarde i procedure za svakodnevno komuniciranje sa studentima koje se na fakultetima i akademijama, u najvećoj mjeri, odvija posredstvom studentskih službi. Na vrlo malom broju fakulteta i akademija dostupne su informacije na jednom mjestu o načinu upisa, prijavi ispita, prijavi završnih teza, te se stoga studenti bespotrebno više puta obraćaju zaposlenicima studentskih službi, koji opet vrlo brzo izgube strpljenje, jer njihov prag tolerancije s vremenom neminovno slabi. U određenim studentskim službama uslovi rada nisu adekvatni broju studenata, informatička tehnologija ne koristi se jednako, zaposlenici bivaju pretrpani papirima i opslužuju velike grupe studenata. To neminovno usporava i slabi kvalitet komuniciranja sa studentima.

Pozitivan pomak podizanja kvaliteta komuniciranja sa studentima čini takozvani informatički sistem studentskih službi, koji studentima omogućava da, koristeći dobivenu šifru, od kuće prijavljuju ispite, podnose zahtjev za lične dokumente i imaju stalni uvid u ostvarene rezultate. Ovaj sistem funkcionira na većini fakulteta i akademija. Instaliran je na svim visokoškolskim institucijama.<sup>8</sup>

Bilo bi potrebno, i u skladu s evropskom praksom, osnivati centre za razvoj karijere studenata<sup>9</sup>, što bi moralo biti aktivnost integrirane komunikacijske strategije.

### *Bivši studenti*

Na Univerzitetu u Sarajevu do sada je diplomu steklo više od 160.000 osoba, diplomu magistara 5.232, i doktora nauka 2.565 kandidata. Nažalost, nije nađeno traga da Univerzitet održava posebne veze sa svojim bivšim studentima.<sup>10</sup> Postoji interes bivših studenata, uglavnom onih koji su izvan granica Bosne i Hercegovine, da ostanu u vezi sa svojom matičnom kućom.

<sup>8</sup> Osim na Elektrotehničkom fakultetu, koji je razvio vlastiti softver.

<sup>9</sup> Ovakav centar osnovan je Ekonomskom fakultetu.

<sup>10</sup> Ekonomski fakultet ima alumni asocijaciju.



Ove inicijative često ostanu nerazvijene, i završe se jednim susretom. Neki od sporazuma o međunarodnoj saradnji potpisani su upravo na inicijativu bivših studenata, naprimjer Sporazum o saradnji s Aleppo univerzitetom u Siriji, koji se godinama obnavlja na inicijativu prof. dr. Omera Balacha, koji je prvi strani doktorant koji je stekao diplomu doktora medicinskih nauka na našem Medicinskom fakultetu davne 1978. godine.

S obzirom na to da bivši studenti koji sami iskažu želju da posjete Univerzitet u Sarajevu najčešće posjete Rektorat, gdje postoji evidencija o svim bilateralnim susretima, bilo bi korisno praviti bazu podataka o njima i uspostavljati ili održavati redovnu komunikaciju. Iste te podatke mogli bi preuzeti s fakulteta i akademija i tako s vremenom zaista stvoriti mrežu podrške koja bi doprinijela jačanju Univerziteta prema svjetskim tokovima. Mnogi od bivših studenata ostvarili su zavidnu profesionalnu i akademsku karijeru. Univerzitet bi u skoroj budućnosti morao osnovati alumni asocijaciju kao dio svojih korporativnih komunikacijskih ciljeva. Poseban dio alumni asocijacije činili bi upravo takvi, uspješni bivši studenti, ali i svi ostali. Njima bi se ciljano mogli upućivati e-mailovi ili dopisi, i na taj način inicirati njihovu aktivnu vezu s Univerzitetom i jačati njihov doprinos u oblastima u kojima djeluju.

#### *Počasni doktori nauka Univerziteta u Sarajevu*

Posebna skupina vanjske javnosti su i počasni doktori Univerziteta u Sarajevu s kojima se, nakon što im se dodijeli počasni doktorat, najčešće ne održavaju veze. I njihova uloga može biti značajna, u smislu doprinosa jačanju Univerziteta. Održavanjem veze s njima, putem e-maila, upućivanjem poziva na sve važnije događaje, stvorio bi se osjećaj prisnosti i vezanosti za instituciju. Neki od 39 počasnih doktora nauka Univerziteta u Sarajevu su Bernard Kouchner, ministar u Vladi Francuske; Bernard-Henry Levy, profesor Univerziteta u Parizu; Alois Mock, ministar vanjskih poslova u Vladi Republike Austrije; Recep Tayyip Erdogan, premijer Republike Turske. Jedna od funkcija revidiranog i integriranog komunikacijskog procesa bila bi održavanje kontinuirane veze s njima. Njihova lobijska uloga u krugovima u kojima se kreću sigurno bi predstavljala doprinos jačanju i širenju reputacije našeg univerziteta.

#### *Predstavnici vlasti*

Menadžment komuniciranje s predstavnicima raznih nivoa vlasti koristi kao instrumente i tehnike pisanu komunikaciju, formu dopisa, materijala i slično, usmenu komunikaciju, kako je to već ranije spomenuto, putem mobilnog i

fiksnog telefona, rijetko putem elektronske pošte i, naravno, direktni susreti i sastanci. Nekad se organiziraju radionice ili seminari o određenoj temi.

Za menadžment Univerziteta, kao i fakulteta i akademija, najznačajniji predstavnici vlasti su oni iz Vlade Kantona Sarajevo. Univerzitet u Sarajevu je nekad bio dio velikog sistema, a sada pripada jednom malom kantonu. Vladi Kantona je menadžment Univerziteta i menadžment svakog fakulteta i akademije u obavezi dostaviti godišnji izvještaj o radu, kao i finansijski izvještaj. Imajući u vidu formalnost ovih dokumenata, koriste se formalni komunikacijski kanali – štampani materijali propisno protokolirani i ovjereni. Vrlo često upućuju se upiti u vezi s tumačenjem Zakona o visokom obrazovanju ili zahtjevi za finansijskom podrškom. U ovom drugom slučaju, uz pisanu predstavku, često se dogovori i lični susret. S drugim nivoima vlasti, razmjena poruka je više informativne prirode, osim s Ministarstvom civilnih poslova s kojim menadžment intenzivno komunicira na harmonizaciji dokumenata u oblasti visokog obrazovanja, a koji bi trebali biti slični za sve bh. univerzitete. Univerzitet je u neraskidivoj vezi sa svojim okruženjem, informacije se s predstavnicima vlasti razmjenjuju i radi korekcijske akcije, što je vrlo intenzivno u periodu raspisivanja konkursa za upis novih studenata. Tada se prikupljaju informacije od odsjeka i formiraju upisne kvote. Univerzitet u posljednjih nekoliko godina uz konkurs objavljuje i informaciju o nezaposlenim visokoobrazovanim kadrovima, kao neku vrstu preventivne akcije u smislu hiperprodukcija kadrova.

### *Privatne visokoškolske institucije*

S privatnim visokoškolskim institucijama menadžment Univerziteta ostvaruje najintenzivniju komunikaciju u procesu osnivanja tih institucija. Stručne službe Univerziteta u Sarajevu umnogome su pomogle osnivanje privatnih visokoškolskih institucija, komunicirajući s njima i pružajući im svoju ekspertnu i savjetodavnu pomoć u uspostavljanju službi i formiranju normativnih dokumenata. Upravo u tim situacijama do izražaja dolazi vrijednost ljudskog kapitala i tradicijskih vrijednosti. Nešto što je rutina zaposleniku koji dugi niz godina radi na Univerzitetu, ili fakultetu ili akademiji, nekome ko to iskustvo i profesionalnu praksu ne posjeduje velika je poteškoća. I u uspostavljanju nastavno-naučnog procesa tek osnovani fakulteti i akademije ostvaruju saradnju sa svojim kolegama s Univerziteta u Sarajevu.

### *Nevladine organizacije, međunarodne organizacije, lokalna zajednica*

Komuniciranje s ovom kategorijom vanjskih interesnih grupa obavlja se uglavnom putem razmjene informacija o mogućnostima stipendiranja studenata, nastavnika i saradnika od institucija koje te organizacije zastupaju. Često menadžment tih organizacija organizira posjete rektoru ili dekanu fakulteta i akademije s ciljem upoznavanja, predstavljanja i promocije svojih aktivnosti i domena rada. Dakle, ovdje je riječ o neposrednim susretima ili razmjenom pisanih informacija.

Komuniciranje s lokalnom zajednicom trebalo bi pridavati veću pažnju jer ona predstavlja prvo vanjsko okruženje i okruženje u kojem je institucija smještena i djeluje. Članice Univerziteta u Sarajevu disperzirane su na više gradskih općina, u nekima od njih i prostorno zauzimaju velike površine, a i brojem osoba koje su u procesu studija predstavljaju značajnog partnera za razgovor.

### *Mediji*

Predstavnici medija čine posebnu skupinu vanjske javnosti, oni su prijenosnici informacija i s njima je neophodna posebna komunikacijska strategija. Predstavnici medija, najčešće redakcija za kulturu, obraćaju se telefonski, e-mailom, ili putem faksa. Za veće intervjue pitanja se dostavljaju unaprijed i odgovori se dostavljaju putem e-maila ili faksa. Potom se vrši autorizacija obrađenog materijala. Nije rijetka situacija da mediji objave informaciju a da prethodno ne obave razgovor ni konsultaciju s predstavnicima Univerziteta ili fakulteta i akademije. Upravo je tako bilo u ranije spomenutom članku objavljenom s naslovom „Sarajevski i Mostarski univerzitet obmanuli studente“. Dva fakulteta – Ekonomski i Fakultet političkih nauka imaju stručnog saradnika za odnose s javnošću. Istu poziciju ima i Univerzitet. Dio integriranih i revidiranih korporacijskih komunikacija trebao bi predvidjeti menadžera komunikacija koji će biti dio top-menadžmenta. Prema Anne Gregory, menadžer komunikacija planira programe odnosa s javnošću i njima upravlja, savjetuje rektora i dekana, kao i druge članove uprave, donosi odluke o komunikacijskim politikama i nadgleda njihovu provedbu.<sup>11</sup>

Na Univerzitetu se vodi evidencija o prisustvu predstavnika medija događajima i postoji baza podataka s nazivima medijskih kuća i kontakt-podacima. Predstavnici medija se putem faksa pozivaju da poprate sva događanja.

---

<sup>11</sup> Gregory, A. (2009) Upravljanje odnosima s javnošću i njihova organizacija, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 29.

U korporativno komuniciranje spadaju i nastupi i istupi predstavnika akademske zajednice o temama od posebnog značaja za civilno društvo na raznim konferencijama, radionicama, televizijskim emisijama, kao i učešća predstavnika menadžmenta na konferencijama izvan Bosne i Hercegovine.

U revidiranim komunikacijama potrebno je utvrditi strategiju razvoja Univerziteta i u skladu s tim politikom komuniciranja. Komuniciranje je fragmentirano jer ne postoji jedinstvena politika upravljanjem odnosima na svim članicama Univerziteta, a to ne doprinosi izgradnji samopouzdanja i ne motivira na promjene ka nabolje.

Menadžment mora definirati misiju i viziju, bazirane na temeljnim vrijednostima, i učiniti ih dostupnim svim zaposlenicima kako bi oni, zapravo, ravnopravno učestvovali u njihovom razvijanju i jačanju.

Menadžment svojim nastupima, odnosima unutar institucije i izvan nje, ili narušava ili gradi povjerenje u svoje vodstvo, i aktivnostima i svojim zaposlenicima. U tom segmentu pomaže, a i literatura preporučuje, angažman već spomenutog stručnjaka za menadžment komunikacije koji će ne izgraditi povjerenje i implementirati promjene, jer to je zadatak i odgovornost menadžmenta, već osmisliti strategiju kako ukazati na to da je riječ o osobi ili osobama od povjerenja čiji rad i angažman zaslužuje maksimalnu aktivnost, kako svojih unutrašnjih javnosti tako svojih vanjskih javnosti kako bi se realizirali predstavljeni programi.

Korporativno komuniciranje samo po sebi nije cilj, ako nema jake osnove, već je instrument za implementaciju i realizaciju određene strategije i programa rada koje menadžment mora imati.

### ***Marketing komuniciranje kao dio korporativnog komuniciranja***

Marketing komuniciranje je komunikacijska funkcija marketinga.<sup>12</sup> Najvažniji cilj marketinških aktivnosti je izazvati ili zadržati već postojeći pozitivan stav koji Univerzitet u Sarajevu posjeduje. Marketinško komuniciranje također ima za cilj da informira o svojim proizvodima, pri čemu je proizvod univerziteta, fakulteta i akademije intelektualna usluga koju oni pružaju. Ne može se pretpostaviti da roditelji kao interesna grupa zajedno sa svojom djecom, koja čine grupu potencijalnih studenata, poznaju Univerzitet. On postaje predmet njihovog interesiranja tek kad dođu u određenu dob. U toj dobi uviđaju da postoji izbor i više od jedne visokoškolske institucije. Uloga je marketinških

---

<sup>12</sup> Isto, 405.

komunikacija da ih informira o proizvodu Univerziteta u Sarajevu, istu tu ulogu imaju i fakulteti i akademije. Studente treba informirati o dužini studija i šta znači različita dužina studija (prvenstveno ukazati na razliku u tzv. 3+2 / 4+1 sistemu), vrstama studija, u smislu kvalifikacija i zvanja, zatim različitim usmjerenjima koja se nude na članicama Univerziteta. Jednom kad se osmisli strategija komuniciranja, uloga marketinga je da omogući prostor izvan Univerziteta i unutar Univerziteta za oglašavanje svih univerzitetskih proizvoda. Posebnu pažnju u marketinškom komuniciranju menadžment Univerziteta treba posvetiti komuniciranju s javnostima prilikom pokretanja novih studijskih programa. Potrebno je izdiferencirati koje su to ciljne grupe kojima bi ti programi odgovarali i potom ih marketinški promovirati upravo tim grupama.

Marketinški treba komunicirati i s poslodavcima, na isti taj način. Isticati i stalno podsjećati na tradicijske vrijednosti Univerziteta, zatim graditi pozitivan stav u odnosu na novine koje on uvodi. Predstavnici menadžmenta Univerziteta u Sarajevu često upućuju na to da je Bolonjski proces implementiran u skladu s evropskim sistemom visokog obrazovanja i zadatak je marketinga da o tome informira buduće poslodavce kako bi ih podstaknuo na akciju – a to je zapošljavanje kadrova koji su diplomu stekli na Univerzitetu u Sarajevu. To se postiže u najvećoj mjeri učešćem u javnoj debati, putem medija, bilo pisanih bilo vizuelnih. Pojedini fakulteti i akademije imaju više mogućnosti za uspostavljanje komunikacija s okruženjem od drugih. Dekani i profesori, svaki u svojoj struci, direktno promoviraju usluge svojih fakulteta i akademija u direktnim susretima s menadžmentom raznih kompanija svijeta privrede. U ovim susretima treba isticati opći interes i društvenu odgovornost te tako razvijati prilike i šanse, kako svojim nastavnicima i saradnicima za profesionalno usavršavanje tako i svojim studentima za buduće zaposlenje.

U marketinškom komuniciranju nedostaje komuniciranje sa studentima koji su već pri kraju svog studijskog procesa, u smislu organiziranja centra za razvoj karijere studenata. Ekonomski fakultet već četiri godine zaredom organizuje takozvani Career Day, koji se uglavnom odnosi samo na studente Ekonomskog fakulteta.

U revidiranim marketinškim integriranim komunikacijama nedostaje jedno korporativno tijelo koje bi činili profesori iz oblasti komunikoloških i ekonomskih nauka, pojedinačni poznavaoци, te određeni broj dekana i prodekan, kao i predstavnici eventualnih sponzora te studenata. Pretpostavka za njegovo postojanje jeste postojanje pisanog materijala u vidu jasno definirane strategije razvoja Univerziteta. Njegova uloga bila bi da na osnovu strategije prepozna koji su to marketinški instrumenti kojim će se rad promovirati. To ti-

jelo bi također razvilo i definiralo prioritete rada i možda za svaku godinu istaklo određene segmente, kako bi se ciljano jačale prioritetne funkcije. I ovdje, kao i u menadžment komunikacijama, komuniciranje je samo alat da se javnosti predstavi i posebno ukaže na određene izuzetno vrijedne aktivnosti ili dostignuća. Marketing ne može komunicirati ono čega nema, a na fragmentiranom univerzitetu kakav je Sarajevski, bilo bi bitno imati integrirane marketinške funkcije jer bi one doprinijele jačanju reputacije i jačanju već izgrađenog brenda.

U revidiranom marketinškom komuniciranju potrebno je koordinirati marketinške napore svih članica, naprimjer: održavanje info-dana, harmonizirati brošure – neke imaju više od desetak stranica, a neke samo jednu – zatim pregledati kratkoročne i dugoročne planove razvoja Univerziteta, kao integrirane institucije, i potom i fakulteta i akademija. Zatim sačiniti katalog koji ukratko daje osnovne informacije o općim uslovima studiranja, ali i izdvaja i poentira različitosti poput razlika između stručnih i naučnih postdiplomskih studija. Marketinški instrumenti mogu znatno olakšati komuniciranje sa svim javnostima, i unutrašnjim i vanjskim, informirajući o novinama koje se uvode, ističući njihove prednosti i informirajući javnost šta one zapravo sadrže. Univerzitet mora prihvatiti marketinško komuniciranje kao sastavni dio svojih aktivnosti. Ne može se pretpostaviti da svi znaju šta mi radimo i da smo tu. Marketinško komuniciranje nije rezervirano samo za industriju koja stvara koka-kolu i slično. Mogućnosti izbora su sve veće, i roditelji i studenti i poslodavci ostaju zbunjeni nad sve prisutnijom raznolikošću u kvalifikacijskom okviru ponuđenih zvanja, potom nivoa studija. Uspjesi studenata i nastavnika često ostaju neprimijećeni, a marketinškim komuniciranjem bi mogli dati dodatnu vrijednost diplomama koje stječu studenti Univerziteta u Sarajevu. Potreban je jedan kontinuiran napor koji bi pratio aktivnosti Univerziteta, i pojedinačno fakulteta i akademija, i potom promovirao ono najaktuelnije i najzanimljivije. Time bi se osvijetlila svakodnevnica i dala jedna nova dimenzija onome što u moru zbivanja i poslova ostane neprimijećeno.

### **Odnosi s javnošću u kontekstu korporativnog komuniciranja**

Univerzitet je vrsta institucije od javnog značaja koja je u neraskidivoj vezi sa svojim studentima, nastavnicima, zaposlenicima kao osnovnim unutrašnjim interesnim grupama; ali i s predstavnicima državnih vlasti, privrednicima i drugim koji su potencijalni poslodavci studentima. Podrazumijeva se postojanje odnosa i komunikacije sa svim njegovim javnostima. Ono što se da preispitati jeste sistemsko izgrađivanje i održavanje tih odnosa naspram nasumičnog uspostavljanja kontakata.

Ako se analizira pozicija odnosa s javnošću u funkcionalnim organizacijskim jedinicama, naći ćemo da dva fakulteta i Univerzitet kao treća jedinica imaju poziciju stručnog saradnika za odnose s javnošću, te da Muzička akademija ima prodekana za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću. Kako Univerzitet ima 23 članice, te jednu pridruženu članicu (u što ne spada Univerzitet, to jest Rektorat kao organizaciona jedinica), to znači da 22 članice nemaju u svojim sistematizacijskim aktima prostora za strukturiranje odnosa s javnošću. Vrlo često pozicija odnosa s javnošću biva zanemarena do nastanka neke krize, gdje se uvidi potreba za kontinuiranom brigom o komuniciranju sa svojim javnostima. Postavlja se pitanje – da li je ovdje riječ o inertnosti ili o jednosmjernoj komunikaciji sa svojim javnostima. Prema teorijskim izvorima, „bit teorije odnosa s javnošću čini sljedeća Gruningova (1992: 6) ocjena djelotvornosti OSJ:

Odnosi s javnošću doprinose djelotvornosti organizacije ako pomažu usklađivanju organizacijskih ciljeva s očekivanjima njezinih strateških sastavnica. Taj doprinos za organizaciju ima novčanu vrijednost. Odnosi s javnošću doprinose djelotvornosti time što stvaraju kvalitetne, dugoročne odnose sa strateškim sastavnicama. Odnosi s javnošću najviše mogu doprinijeti djelotvornosti kad je direktor zadužen za odnose s javnošću član dominantne koalicije u kojoj može oblikovati ciljeve organizacije i pomoći u određivanju toga koje su vanjske javnosti u najvećoj mjeri strateške<sup>13</sup>.

Na Univerzitetu i na svakom fakultetu i akademiji bilo bi korisno imati istinsku centralnu bazu podataka sa podsekcijama za svaki segment rada. Ali taj poduhvat je vrlo zahtjevan u uslovima u kojima djeluje većina zaposlenika. Zahtijeva postojanje softvera, održavanje softvera itd. Mnogo je jednostavnije voditi vlastite, male baze podataka. Korisno je odrediti osobu među zaposlenicima koja je zadužena za kvalitet i ažuriranje baze podataka. Tako i ova baza kontakata za međunarodnu saradnju ima nedostataka u ažuriranju, pa se dogodi da je osoba prestala biti na, naprimjer, poziciji prodekana za međunarodnu saradnju a i dalje se nalazi u tabeli koja je postavljena na web-stranici.

U revidiranim komunikacijskim odnosima potrebno je obratiti pažnju na forume koji komentiraju sadržaje sa univerzitetskih web-stranica na način na koji se to sada radi sa printanim medijima. Dok se svakodnevno iščitavaju dnevne novine i prati njihova uključenost u zbivanja na Univerzitetu, u potpunosti se zanemaruju mišljenja iznesena na elektronskim forumima i elektronskim oglasnim pločama. Potrebno je analizirati elektronske sadržaje na isti

---

<sup>13</sup> Edwards, L. (2009) Teorija odnosa s javnošću, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 164.

način kao i printane, procijeniti utemeljenost i ozbiljnost iznesenih mišljenja i stavova i odlučiti treba li reagirati. Posebno u kriznim komunikacijama, u situacijama manje ili veće krize, eksterne javnosti spremnije su istraživati internetske stranice. U ranije spomenutom primjeru novinskog članka „Sarajevski i Mostarski univerzitet obmanuli studente”, na internetsku stranicu Univerziteta u Sarajevu postavljena je informacija u kojoj je iznesena geneza spomenutog problema. Informacija je sačinjena na pet stranica i upravo zbog toga što je preduga za klasične medije web-stranica odabrana je kao medij za komuniciranje. Na taj način spriječena je situacija da se sadržaj izuzima iz konteksta, a date su primjerene i vjerodostojne informacije.

U korporativnim komunikacijama moguće je napraviti komplete sa srodnim informacijama. Na taj način bi se olakšalo analitičko praćenje ove vrste komunikacije s medijima nakon određenog vremenskog perioda, te bi se isfiltrirali problemi i teme za diskusiju.

## **Zaključak**

U revidiranim i integriranim organizacijskim komunikacijama bilo bi potrebno razvijati simetričnu dvosmjernu komunikaciju, ali prije toga neophodno je osigurati resurse za uspostavljanje kontinuirane komunikacije sa svim javnostima. Uloga medijskog agenta može činiti radno mjesto, ali nedostaju i druga, ona koja će uspostavljati i njegovati veze s fakultetima i akademijama, s internim javnostima unutar svake institucije, dalje s predstavnicima potencijalnih sponzora, državnih tijela, medija u dubljem kontekstu, a ne samo dostavljanje informacija. Može se reći da postoji neka vrsta komuniciranja s eksternim javnostima, ali interne javnosti, zaposlenici, ostaju potpuno po strani. Te promjene cirkulirale bi kroz organizaciju. Stav „to će se uraditi jer se podrazumijeva da je tako“ ne doprinosi boljem kvalitetu rada, što se dalje projicira i na vanjske javnosti koje ostaju nezadovoljne uslugama.

Kao model za uspostavu revidiranog odjela za komunikacije ili odjela za odnose s javnošću, što je najčešći naziv ovakvih odjela, može poslužiti opis takvog odjela na Univerzitetu Cambridge s predavanja koje je 12. decembra na Univerzitetu u Sarajevu, na poziv Službe za međunarodnu saradnju, održala bivša direktorica Odjela za komunikacije Louise Simpson. Njeno akademsko obrazovanje je diplomski studij komunikologije Cambridge univerziteta. Cambridge univerzitet koji ima 18.000 studenata već više od dvije decenije ima poziciju direktora za komunikacije. Zadaća ovakvog odjela za komunikacije je:



- utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih planova razvoja univerziteta;
- pripremanje i implementacija marketinške podrške realizaciji kratkoročnih i dugoročnih planova za razvoj univerziteta i njegovih članica;
- koordinacija marketing-napora pojedinih članica univerziteta;
- utvrđivanje ciljnih tržišnih segmenata i njihova marketinška obrada (marketing-istraživanje);
- utvrđivanje marketing-programa univerziteta u cjelini, te eventualno pojedinih fakulteta i akademija članica, njihova promocija i kontrola valjanosti implementacije;
- obavljanje poslova odnosa s javnošću i glasnogovorništva;
- konsultativni poslovi u vezi s rješavanjem problema studenata;
- konsultativni poslovi u vezi s upisnom politikom;
- održavanje kontakata sa sponzorima i dekanima;
- konsultativni poslovi u vezi sa međunarodnom saradnjom članica.

Analize prakse i prirode komuniciranja koja se ostvaruje na Univerzitetu u Sarajevu ukazuju na fragmentiranost i nedovoljnu razvijenost kako komunikacijskih funkcija tako i odjela za odnose s javnošću.

U revidiranom korporativnom komuniciranju potrebno je, na osnovu strategije razvoja Univerziteta, definirati politike i strategije komuniciranja, stavljajući veći akcent na ulogu menadžmenta, rektora i dekana. Poruke koje se upućuju svojim interesnim grupama moraju biti jasne i usklađene sa strategijom, misijom i vizijom Univerziteta, te fakulteta i akademije. Komunikacijska strategija treba biti centralizirana, kako bi svi nastavnici, saradnici i studenti koherentno prenosili dogovorenu poruku. Bilo bi poželjno izgraditi i statusno definirati poziciju odjela za komuniciranje. Teorijski izvori ukazuju na to da se takvi odjeli nazivaju i odjeli za komunikacije i marketing čiji bi zadaci, između ostalog, bili: utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih planova razvoja Univerziteta; pripremanje i implementacija marketinške podrške realizaciji kratkoročnih i dugoročnih planova razvoja Univerziteta i njegovih članica; obavljanje poslova odnosa s javnošću i glasnogovorništva; povezivanje svih medija informacijske tehnologije fakulteta i akademija sa Univerzitetom, i obratno, s ciljem upućivanja poruke o korporativnom komunikacijskom djelovanju; kontinuirano praćenje elektronskih foruma i društvenih mreža na isti način na koji se prate printani i radio-televizijski mediji.

U revidiranim integriranim komunikacijama nedostaje jedno tijelo koje bi činili profesori, pojedinačni poznavaoi i stručnjaci za oglašavanje, te predstavnici studenata, sponzora i određeni broj dekana i prodekana. Njegova uloga bila bi da na osnovu strategije prepozna koji su to marketinški instrumenti kojim će se promovirati rad i djelovanje Univerziteta te fakulteta i akademija. Uspjesi nastavnika, studenata i saradnika ostaju neprimijećeni, a marketinškim komuniciranjem i kontinuiranim promoviranjem izvrsnosti bi mogli dati dodanu vrijednost diplomi koju stječu studenti Univerziteta u Sarajevu.

Također, elementi vizuelnog identiteta nedosljedno se primjenjuju i odstupaju se od dizajna u izgledu web-stranica, promotivnog materijala, vizit-kartica i slično. Stoga bi revidirane komunikacijske funkcije, u politiku i program komunikacijske strategije, trebale uvrstiti dosljednost u praćenju dizajna, istoznačnost poruka i uniformnost u davanju podataka među stručnim službama Univerziteta, fakulteta i akademija, usmjeriti se ka redovnom ažuriranju i izgleda i sadržaja web-stranica. Sve što je napisano na web-stranici Univerziteta, u univerzitetskom časopisu, ili što je navedeno u usmenim istupima predstavnika menadžmenta, ukoliko nije podržano istovjetnim ponašanjem i aktivnostima internih faktora, može potencijalno nanijeti štetu reputaciji i stoga ugroziti kredibilitet Univerziteta, fakulteta ili akademije. Univerzitet ima link ka svakom fakultetu i akademiji, ali svi fakulteti i akademije nemaju link ka Univerzitetu. Veza između fakulteta i akademija sa Univerzitetom i obratno je nedovoljno jaka i potrebno je ulagati kontinuiran i konzistentan trud kako bi se izgradila i razvila komunikacijska sinergija u ovom području.

Na temelju svih opisanih praksi, metoda i tehnika komuniciranja, u smislu uspostavljanja i održavanja odnosa sa svojim javnostima, te javnosti percipiraju Univerzitet kao cjelinu, svaki fakultet i akademiju kao cjelinu, te generalno sve fakultete i akademije kao opći pojam za Univerzitet u Sarajevu. Razlike u percepciji proistječu iz različitih tačaka gledišta i različitih implikacija u vezi s potrebama javnosti za uslugom i procesima koji se odvijaju na univerzitetu. Jedna percepcija je studentska, druga njihovih roditelja, a državna tijela, opet, imaju svoje zahtjeve i potrebe.

Bilo bi potrebno ostvariti razumijevanje između Univerziteta, fakulteta i akademija i svih interesnih grupa, koristeći strategiju konstruktivne saradnje. Postoje prakse i instrumenti komuniciranja s vanjskim interesnim grupama. Lojalnost zaposlenika je prisutna i oni ostvaruju zavidne rezultate, ali je evidentna nerazvijenost odnosa s njima kao internim interesnim grupama i slabo poznavanje institucijske vizije zaposlenika. Rad na gore spomenutim segmentima gradi imidž upotrebom ovih elemenata s namjerom, ali potrebno je voditi

računa i o nenamjernim djelovanjima koja također doprinose stvaranju imidža. Otvara se prostor za provedbu sveobuhvatne analize među svojim interesnim grupama o tome kakvu percepciju interesne grupe imaju o Univerzitetu. Interim pogled često može da bude potpuno različit od pogleda interesnih grupa.

## Literatura

1. Ackoff, Russell, L. (1986) *Management in Small Doses*. New York: John Wiley & Sons.
2. Brown, William; Carlton, F. Yoshioka; Munoz, Pablo (2004) *Journal of Park and Recreation Administration*, Business Administration, Summer, Volume 22, No. 2, 28-43.
3. Cutlip, M, Scott; Center, H. Allen; Broom, M. Glen (2003) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: MATE.
4. Choo, Gerard (2009) Publike, interesno utjecajne skupine, javnosti, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 249-259.
5. Chester, I. Barnard (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
6. Edwards, Lee (2009) Teorije odnosa s javnošću, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 163-178.
7. Gregory, Anne (2009) Upravljanje odnosima s javnošću i njihova organizacija, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 19-28.
8. Gregersen-Hermans, Jeanine, W. M. (2009) Positioning and branding the university for international recruitment, u: *Internationalisation of European Higher Education*. Stuttgart: EUA, RAABE Nachschlagen-Finden, vol 2, br. 2, 1-18.
9. Hersh, Richard; Schneider, Carol G. (2005) Fostering Personal/Social Responsibility on College / University Campuses, *Liberal Education*, vol. 6, No. 2, 6-13.
10. Kotler, Filip; Ferč, Valdemar (2007) *B2B brend menadžment*. Novi Sad: Asee.
11. Kurtić, Najil (2008) Vjerodostojnost medijskih objava. *Medianali* – međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
12. Kurtić, Najil (2009) Etički odnosi s javnostima u finkciji socijalne konekcije i društvene odgovornosti modernih organizacija. *Medianali* – međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
13. Kurtić, Najil (2007) Problemi i smisao definiranja odnosa s javnošću. *Anali poslovne ekonomije*. Banja Luka: UPIM.
14. Liessmann, Konrad, P. (2008) *Teorija neobrazovanosti*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

15. Lowensberg, Daniel (2009) Korporativni imidž, reputacija i identitet u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: HUOJ, 267-278.
16. Meler, Marcel (2003) *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet.
17. McLuhan, Marshall (2008) *Razumijevanje medija*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
18. Kotler, P.; Andreasen, A. (2006) *Strategic Marketing for Non-profit Organisation*. New York: Aurora.
19. Robbins, Stephen P. (1995) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE.
20. Thomas, Peters; Waterman, Robert (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
21. Tihi, Boris; Brkić, Nenad; Čičić, Muris (2006) *Marketing*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
22. Williford, A. M. (1987) A Critical Analysis of Marketing Higher Education, *Community College Journal of Research and Practice*, No 4, Fall 1987, New York, 47-64.
23. Izvještaj o radu Rektorata Univerziteta u Sarajevu novembar 2007. – decembar 2008, Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.
24. Izvještaj o radu Rektorata Univerziteta u Sarajevu januar 2009. – decembar 2009, Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.

Internetske adrese:

1. [www.alu.unsa.ba](http://www.alu.unsa.ba)
2. [www.asu.unsa.ba](http://www.asu.unsa.ba)
3. [www.af.unsa.ba](http://www.af.unsa.ba)
4. [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
5. [www.efsa.unsa.ba](http://www.efsa.unsa.ba)
6. [www.etf.unsa.ba](http://www.etf.unsa.ba)
7. [www.fkn.edu.bih](http://www.fkn.edu.bih)
8. [www.fpn.unsa.ba](http://www.fpn.unsa.ba)
9. [www.fasto.unsa.ba](http://www.fasto.unsa.ba)
10. [www.fsk.unsa.ba](http://www.fsk.unsa.ba)
11. [www.fzs.unsa.ba](http://www.fzs.unsa.ba)
12. [www.ff.sa.unsa.ba](http://www.ff.sa.unsa.ba)
13. [www.ff.unsa.ba](http://www.ff.unsa.ba)
14. [www.gf.unsa.ba](http://www.gf.unsa.ba)

15. [www.heg.gov.ba](http://www.heg.gov.ba)
16. [www.mef.unsa.ba](http://www.mef.unsa.ba)
17. [www.mf.unsa.ba](http://www.mf.unsa.ba)
18. [www.mas.unsa.ba](http://www.mas.unsa.ba)
19. <http://www.pf.unsa.ba>
20. [www.ppf.unsa.ba](http://www.ppf.unsa.ba)
21. [www.pfsa.unsa.ba](http://www.pfsa.unsa.ba)
22. [www.pmf.unsa.ba](http://www.pmf.unsa.ba)
23. [www.sf.unsa.ba](http://www.sf.unsa.ba)
24. <http://sufasa.org>
25. [www.vfs.unsa.ba](http://www.vfs.unsa.ba)
26. [www.unsa.ba](http://www.unsa.ba)