

Prof. dr. Elvir Čizmić
Ekonomski fakultet/ School of Economics and Business
Univerzitet u Sarajevu/University of Sarajevo

UDK 378.14(497.6)

**PROCES REDIZAJNIRANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
JAVNIH INSTITUCIJA VISOKOG OBRAZOVANJA**

**THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE REDESIGN PROCESS
OF PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Sažetak

Da bi izgradili određeno strateško usmjerenje i konkurentsku prednost u današnjim uvjetima poslovanja, univerziteti trebaju kontinuirano provoditi inovativne promjene u upravljanju poslovnim operacijama i organizacijskom strukturom s ciljem unapređenja unutarnjeg i vanjskog kvaliteta organizacije u cjelini. Primjena odgovarajućih načela savremenog situaciono-konfiguracijskog koncepta organizacije u institucijama visokog obrazovanja je preduvjet bez kojeg nema njihovog efektivnog i efikasnog razvoja. Njihove organizacijske strukture moraju se prilagoditi varijablama organizacijskog konteksta, karakteristikama ljudi i načelima modernog menadžmenta ljudskih resursa te inovativnim procesima i aktivnostima. Rukovodioci visokoškolskih institucija bi trebali biti u stanju razumjeti preduzetnički proces inovativne prilagodbe profesionalne organizacijske strukture hibridnom organizacionom dizajnu koji će osigurati isporuku specifične dodane vrijednosti na efikasan način za sve interesne grupe. Ovaj rad prije svega ima za cilj prezentiranje, u prvom redu članovima akademske zajednice, menadžerima i studentima, potrebu za kvalitativnim promjenama u načinu funkcioniranja i razvoja univerziteta, uključujući i elaboraciju reperkusija koje će te promjene imati na javne univerzitete i cjelokupno društvo u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: *organizacijski kontekst, upravljanje znanjem, akademsko preduzetništvo*

Summary

In order to develop a definite strategic orientation and competitive advantages in today's business conditions means that universities must continuously implement innovative changes in the management of business operations and organizational

structure, with the aim of improving internal and external quality of organization as a whole. Apply appropriate principles of contemporary contingency-configurational concept of organization within the higher educational institutions is a precondition without there is no their effective and efficacy development. Their organizational structures have to be adjusted to the variables of organizational context, humans' features and modern human resources management principles, novel processes and activities. Management of the higher education institutions should be able to understand entrepreneurial process of innovative adaptation professional organizational structure to the hybrid organizational design that will ensure delivery of the specified add value in an efficient way for all stakeholders. This paper aims to present, primarily to the academic society, business managers and students a need for qualitative change in the way of university functioning and development, including an elaboration of the repercussions that these changes will generate on public universities and on the entire society of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *Organizational context, Knowledge Management, Academic Entrepreneurship*

1. Generatori promjena u funkcioniranju univerziteta

U savremenim uvjetima tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje u kojem funkcioniraju različite poslovne organizacije, pa i cijele ekonomije i društva, postaje sve više kompleksno i dinamično što, uz stalni rast pritiska inovativnih konkurenata, zahtijeva stjecanje novih znanja od zaposlenika, s jedne, i potrebu za organizacijskim preustrojem visokoobrazovnih institucija, s druge strane. Globalne političke, ekonomske, društvene, tehnološke, legislativne i kulturološke promjene koje čine okruženje u najširem smislu riječi utječu kako na strateški tako i na operativni aspekt planiranja, vođenja i organiziranja kako poslova i aktivnosti pojedinih kompanija tako i aktivnosti vezanih za ekonomski razvoj pojedinih država.

Značaj i pozicija sistema obrazovanja su se u protekla tri desetljeća bitno izmijenili. Ta promjena je odraz promjene u piramidi važnost pojedinih faktora za ekonomski razvoj jedne nacionalne ekonomije i njenog regionalnog i globalnog statusa. U savremenim uvjetima privređivanja, gdje prirodni resursi više nemaju najznačajniju ulogu u razvoju nacionalne ekonomije, na prvo mjesto dolaze kvalificirani ljudski resursi. Kvalificirana radna snaga opslužuje privredni proces za koji je imanentna veoma sofisticirana oprema, a tehnike i tehnologija svakodnevno trpe promjene i

usavršavanja, za čiju primjenu je neophodno adekvatno znanje koje treba biti multidisciplinarno orijentirano.

Primjena savremenih tehnika i tehnologije u procesu privređivanja, na većem broju radnih mjesta, zahtijeva zapošljavanje ljudskih resursa koji su educirani na sofisticiran način u smislu dobijenih kompetencija, znanja i vještina, što dovodi do promjene u strukturi potražnje za radnom snagom. Promjene u potražnji za visokoobrazovanom radnom snagom utječu na izmjenu obima i strukture troškova obrazovanja koji sada brže rastu u odnosu na troškove materijalno-proizvodnih fondova. Utjecaj kvalificiranog rada na ekonomski razvoj dovodi do redefiniranja pojma *akumulacija kapitala*, što sada ima šire ekonomsko značenje i obuhvata ne samo nagomilavanje materijalno-proizvodnih fondova nego i kvalitativni razvoj ljudskog kapitala u kontekstu eksplicitnog i implicitnog „tacit“¹ znanja. Ljudski kapital predstavlja znanje, iskustvo, sposobnosti, umijeće, kreativnost i inovativnost pojedinca. Međutim, pametni pojedinci sami za sebe nisu preduvjet uspješnosti organizacije kao cjeline. Da bi se iskoristila znanja pojedinaca, potrebna je jednako inteligentna organizacija koja će iz svakog pojedinca izvući najbolje i voditi ih ka određenom cilju (principi upravljanja znanjem, kao strukturalni kapital).² Pored navedenog, fenomen zastarijevanja znanja, s jedne, i pitanje permanentnog stjecanja znanja kroz čitav život, s druge strane, ukazuju na to da redovno školovanje ne pruža potrebno znanje za cio radni vijek i da ono treba biti koncipirano tako da omogući permanentno i što lakše prihvatanje i usvajanje znanja uz što manji trošak istovremeno podižući stepen usvajanja opće kulture društva, odnosno organizacije koja kontinuirano uči.

Ovaj fenomen je posebno vezan i za institucije visokog obrazovanja gdje je u okviru operativnog procesa zaposlena specifična kategorija radne snage, a to su profesionalci iz različitih oblasti. Navedeni organizacijski kontekst zahtijeva promjene u svim bazičnim tipovima organizacije, a posebno u okviru profesionalnih, inovativnih i preduzetničkih organizacija, koje su

¹ U posljednjih nekoliko godina pojava baza podataka omogućila je pohranjivanje velikih količina podataka i informacija, pa samim time i eksplicitnog znanja, ali ujedno i do velikih količina prešutnog takozvanog „tacit“ znanja čija je vrijednost veoma visoka. Vrijednost tog znanja proizlazi iz rijetke ekspertnosti koju nije jednostavno kopirati i oponašati i iz rijetkog znanja vezanog za organiziranje i odabir informacija koje bi se mogle koristiti, što predstavlja osnovicu za održive ključne kompetencije organizacije. Šire: Sanchez, Ron, Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge-Approaches to Knowledge Management Practice, Frederiksberg, Denmark, 2000, str. 3–5.

² Ntalakas, George, Mihiotis, Athanassios, Mylonakis, John, Business Performance Measurements Framework and SME, International Bulletin of Business Administration, EuroJournals Inc., 2006, str. 44.

bitno određene kompleksnošću i dinamičnošću poslovnog okruženja.³ S obzirom da univerziteti, fakulteti i istraživački instituti spadaju u kategoriju profesionalnih organizacija, u budućnosti se može očekivati još veća dinamika njihovih promjena u smislu prihvatanja inovativne i preduzetničke filozofije unutar istih. Jasno je da navedeni ambijent stvara platformu za razvoj preduzetnički vođenih i inovativno orijentiranih univerziteta, što će biti jedini način za njihov budući održivi rast i razvoj.

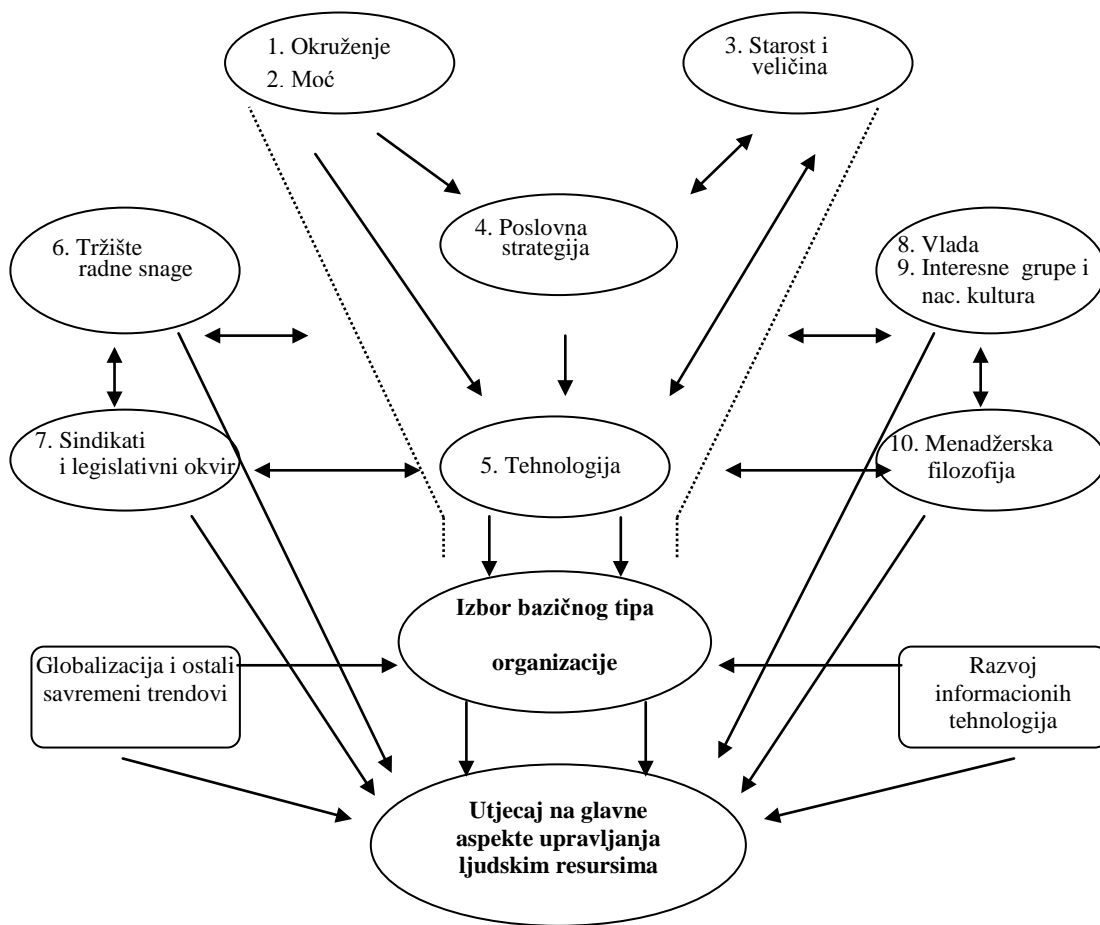
2. Ključne varijable organizacijskog konteksta

Općenito, organizacijski kontekst se sastoji od nekoliko kontingenata nezavisnih organizacionih varijabli na koje top-menadžment organizacije može manje ili više utjecati (meke varijable) ili im se u potpunosti mora prilagođavati (tvrde varijable), ali one bez obzira na navedeno imaju znatan utjecaj na dizajniranje organizacijske strukture pojedinih bazičnih tipova organizacije. Prema Mintzbergovoj organizacionoj tipologiji, organizacijski kontekst se sastoji od pet nezavisnih varijabli, a to su 1. okruženje, 2. moć, 3. starost i veličina, 4. poslovna strategija i 5. tehnologija.⁴ Analiza situacionih faktora je veoma važna jer situacioni faktori definiraju organizacijsku situaciju koja determinira način organizacionog strukturiranja svakog organizacijskog sistema u smislu odabira bazičnog tipa organizacije i ustroja organizacijske strukture. Organizaciona situacija se identificira i oblikuje unutar prva tri koraka procesa strateškog menadžmenta (vizija i misija, strateška analiza i poslovna strategija), tako da se potvrđuje aksiom koji kaže da struktura organizacije treba pratiti njenu poslovnu strategiju.

³ Prilagođeno: Wissema J. G.; (2010), Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU, str. 43.

⁴ Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 330. and Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012, str. 7.

Slika 2. Integralni organizacijski kontekst



Integralni organizacijski kontekst odnosno situacioni faktori koji tvore organizacijsku situaciju su:⁵ 1. okruženje 2. moć, 3. starost i veličina, 4. poslovna strategija, 5. tehnologija, 6. tržište radne snage, 7. sindikati i legislativni okvir, 8. vlada i lokalna zajednica, 9. interesne grupe i nacionalna kultura (društvene vrijednosti) i 10. menadžerska filozofija (sistem vrijednosti) uz uzimanje u obzir procesa globalizacije i ostalih savremenih trendova koji su generirani razvojem informacionih tehnologija.

⁵ Šire: Price, A. Human Resource Management in a Business Context. Cengage Learning EMEA, 2007, str. 36.

Pored deset organizacionih varijabli na kojima se zasniva ovaj integralni koncept, u njega su inkorporirana i djelovanja dvije posebno važne kategorije, a to su globalizacija i ostali savremeni trendovi kao i razvoj informacionih tehnologija. Integralni organizacioni kontekst, u širem kontekstu posmatrano, obuhvata sve situacione faktore, interesne grupe i nezavisne varijable dva veoma važna modela, uključujući kako Mintzbergov koncept bazičnih tipova organizacije tako i harvardski model menadžmenta ljudskih resursa, što hibridizira determinante koje određuju odabir bazičnih tipova organizacije, dizajniranje organizacijske strukture i upravljanje ljudskim resursima unutar pojedinih bazičnih tipova organizacije generalno, a unutar profesionalne i inovativne organizacije⁶ posebno zbog fokusa na institucije visokog obrazovanja koje uključuju univerzitete, fakultete, veleučilišta i u širem smislu istraživačke institute kao poslovne organizacije koje u savremenim uvjetima odgovaraju profesionalnom bazičnom tipu organizacije sa primjesama principa inovativne organizacije i filozofije preduzetništva.

3. Komparacija organizacijskog konteksta profesionalne i inovativne organizacije

S obzirom da se organizacijski kontekst, unutar kojeg funkcioniraju današnji univerziteti, kontinuirano mijenja, uz sve veću dinamiku, navedene vrste organizacija će, sa ciljem vlastitog opstanka, poprimati hibridni karakter. U navedenom smislu može se lako shvatiti da navedene silnice djeluju na kreiranje nečega što se može nazvati matrica postindustrijskog preduzetničkog društva zasnovanog na inovaciji čije se karakteristike mogu sagledavati kroz četiri segmenta. Prvi segment je vezan za globalne pritiske koji se ogledaju kroz ICT revoluciju, niže barijere pokretanja biznisa, rast trgovinskih blokova, međunarodne standarde i akreditacije, univerzalnost engleskog jezika, primjenu principa održivog razvoja, mobilnost međunarodnog kapitala, kroskulturalnost, integracije i virtualne timovi. Drugi segment se može sagledati kroz društvenu reakciju, deregulaciju, privatizaciju, tržište javnih usluga, zaštitu okoliša, visoke tehnološke

⁶ Mintzberg u svojim radovima prepoznaje pet bazičnih tipova organizacije kako slijedi: preduzetnička, mašinska, profesionalna, divizionna i inovativna koje efektivno i efikasno funkcioniraju u okviru različitih uvjeta koje definira organizacijski kontekst na način da u skladu s njim podešavaju svoje parametre dizajna. Šire: Mintzberg, Henry, Structure in five-A Synthesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980, str. 334; Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012, str. 4.

promjene, diferenciranje proizvoda/usluga/tržišta, grupe političkog pritiska, socijalno preduzetništvo, poticaje za samozapošljavanje i reduciranje troškova za javne usluge. Treći segment uzima u obzir organizacijsku reakciju, restrukturiranje, mrežne organizacije, downsizing, rast malih biznisa, biznisi bazirani na znanju, korporativnu odgovornost, intrapreduzetništvo, vrijednost neopipljivih resursa, globalne lance dodane vrijednosti i širu menadžersku odgovornost. Četvrti segment integrira individualne reakcije kroz viši nivo stresa, part time ugovore o radu, kontingencijske poslove, neizvjesnost karijere, nepostojanje zagarantovanih nagrada, više izbora, portfolio karijere i zanimanja, češće pokretanje vlastitih biznisa, veća mobilnost ljudi, individualna odgovornost i upravljanje vlastitim finansijama.⁷ Sa intencijom da organizaciona kultura poslovne organizacije bilo kojeg tipa bude spremna da odgovori svim izazovima koje nameće postindustrijsko preduzetničko društvo, potrebno je provesti određene promjene u samoj organizacionoj kulturi. Navedene promjene imaju reperkusije na podešavanje organizacijskih struktura univerziteta, fakulteta i instituta, a njihov utjecaj se može sagledati kroz analizu kontekstualnih varijabli i njihovih karakteristika uzimajući u obzir profesionalnu i inovativnu bazičnu konfiguraciju u kontekstu kombinacije Mintzbergovog i harvardskog modela sa reperkusijama na institucije visokog obrazovanja, kako se može vidjeti na tabeli br. 1.

Tabela br. 1. Univerziteti treće generacije u kontekstu profesionalne i inovativne konfiguracije

Organizacijski kontekst	Profesionalna organizacija	Inovativna organizacija	Institucije visokog obrazovanja
1. Okruženje	Stabilno i kompleksno	Dinamično i kompleksno	Dinamično i kompleksno-turbulentno
2. Moć	Profesionalci	Eksperti	Preduzetnici i inovativni profesionalci i eksperti
3. Starost i veličina organizacije	Stara i velika ili suprotno	Mala i mlada ili velika	Male i mlade (dinamički aspekt) ili demografski stare (statički aspekt)
4. Poslovna strategija	Diferencijacija	Diferencijacija	Fokusna diferencijacija/specifični multidisciplinarni programi

⁷ Prilagođeno: Gibb, A.; Hannon, Paul; Towards the Entrepreneurial University; University of Durham and NCGE, 2008, str. 6.

5. Tehnički sistem	Nedefiniran	Mikroprocesor	Kombinacija tradicionalnog i modernog
6. Tržište i karakteristike radne snage	Aktivna strategija HRM-a Profesionalci	Aktivna strategija HRM-a Eksperti	Aktivna strategija HRM-a-Profesionalci i eksperti
7. Sindikati i legislativni okvir	Veliki utjecaj	Neveliki utjecaj, zakonito poslovanje	Utjecaj srednjeg intenziteta
8. Utjecaj vlade i lokalne zajednice	Veliki utjecaj	Neveliki utjecaj, pitanje poreza	Veliki utjecaj na javne univerzitete, mali utjecaj na privatne univerzitete
9. Interesne grupe i nacionalna kultura	Profesionalci, univerzalistički pristup	Eksperti, univerzalistički pristup	Profesionalci + stručnjaci-eksperti, univerzalistički pristup
10. Menadžerska filozofija i sistem vrijednosti	Znanje, biti kompetentniji i referentniji	Stručnost – specijalistička znanja	Znanje, biti kompetentniji i referentniji + stručnost-specijalistička znanja

Izvor: Istraživanje provedeno u okviru IPA projekta *The Higher Education Reform in B&H (2011-12)*

Iz prethodne tabele se jasno vidi da savremeni univerziteti imaju određene kontekstualne odlike profesionalne organizacione konfiguracije i određene kontekstualne odlike inovativne organizacione konfiguracije uz potrebu prihvatanja intrapreduzetničke⁸ poslovne filozofije, što dovodi do potrebe za hibridiziranjem organizacione strukture savremenih univerziteta.

⁸ Šire: Radović-Marković, M. (2009), *Vrste preduzetništva i preduzetnika*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 91–93.

4. Karakteristike strukturalnih varijabli savremenih univerziteta treće generacije

Da bi se lakše razumjelo oblikovanje organizacijske strukture u pojedinim bazičnim tipovima organizacije, potrebno je bliže se upoznati sa organizacijskim dijelovima, strukturalnim varijablama, silama, kontrolnim mehanizmima i dugoročnim konsekvencama koje služe za oblikovanje organizacijske strukture putem njihovog podešavanja. Bazični dijelovi organizacije (BOD) su 1. strateški vrh, 2. tehnostruktura, 3. osoblje podrške, 4. srednji dio i 5. operaciono jezgro, dok su bazični koordinaciono kontrolni mehanizmi (BKKM) slijedeći 1. direktna kontrola, 2. standardizacija radnog procesa, 3. međusobno dogovaranje, 4. standardizacija autputa i 5. standardizacija znanja. Bazične organizacione sile (BOS) koje predominantno opredjeljuju način koordinacije su 1. direktivnost/usmjerenost, 2. efikasnost, 3. inovativnost, 4. koncentriranost i 5. stručnost. Komparativni pregled profesionalne i inovativne organizacijske konfiguracije sa univerzitetima treće generacije u kontekstu strukturalnih varijabli kako statičkog tako i dinamičkog aspekta organizacijske strukture može se vidjeti u okviru tabele br. 2.

Tabela br. 2. Strukturalne varijable profesionalne i inovativne konfiguracije i 3G univerziteta

OS (Element i parametri dizajna)	Profesionalna organizacija	Inovativna organizacija	Univerziteti treće generacije
1. BOD	Operaciono jezgro	Osoblje podrške	Operaciono jezgro/osoblje podrške
2. BKKM	Standardizacija znanja	Međusobno dogovaranje	Standardizacija znanja + međusobno dogovaranje
3. BOS	Stručnost	Inovacija	Kombinacija kroz preduzetnost
4. Birokratska/organska	Birokratska	Organska	Kombinirana/Hibrid

5. Radno mjesto	Specijalizacija visoka horizontalna niska vertikalna standardizacija niska	Specijalizacija visoka horizontalna niska vertikalna standardizacija niska	Specijalizacija srednja horizontalna/ oblasti niska vertikalna standardizacija srednja do niska
6. Superstruktura	Grupiranje funkcionalno, na osnovu znanja i prema klijentima velike/ formalizirane	Grupiranje matrična/prema projektima male/organske	Grupiranje funkcionalno, znanje, projekti, klijenti veličina/ nedefinirana
7. Sistem poslovnog odlučivanja	Profesionalna vertikalna i horizontalna decentralizacija funkcionalna vertikalna centralizacija i horizontalna decentralizacija	Vertikalno decentralizirana horizontalno decentralizirana	Vertikalna selektivno decentralizirana horizontalna selektivno decentralizirana
8. Lateralne veze	Plansko-kontrolni sistem akciono planiranje vezivni mehanizmi veći broj	Plansko-kontrolni sistem akciono ad hoc planiranje vezivni mehanizmi veliki broj	Plansko-kontrolni sistem akciono i performansno planiranje vezivni mehanizmi veći broj
9. Stil vođenja	Participativno skupni	Participativno skupni	Participativno skupni
10. Karakteristike rada	Individualni pristup	Timski pristup	Individualni pristup + timski pristup

Izvor: Istraživanje provedeno u okviru IPA projekta
The Higher Education Reform in B&H (2011-12)

Iz navedene tabele može se vidjeti da je budućnost univerziteta usmjerena na 3G hibridne univerzitete, tako da će uloga univerzitetskog profesora u budućnosti biti znatno drugačija, dok se konture navedene uloga dobrim dijelom već oblikuju. Profesionalizam i naučne kompetencije nastavnika⁹ i saradnika u bliskoj budućnosti će biti dobrim dijelom determinirane njihovim preduzetnički orijentiranim ponašanjem usmjerenim na inoviranje naučnih koncepata, naučnih metodologija, nastavnih sadržaja i poslovnih procesa.

5. Zaključak

Na osnovu ranije predočenog u budućnosti se može očekivati da će univerziteti funkcionirati prema drukčijim principima, što će pred menadžment, nastavnike, saradnike, istraživače, administrativno osoblje i studente staviti nove zahtjeve u cilju pružanja zajedničkog odgovora na navedene procese. U navedenom kontekstu personalni i organizacijski preduzetnički kapaciteti preduzetnički orijentiranih univerziteta treće generacije zahtijevaju demonstriranje šireg ranga personalnih preduzetničkih vještina, aktivno učestvovanje u procesima preduzetničkog učenja, demonstriranje visokog nivoa emocionalne inteligencije, generiranje individualnih i grupnih preduzetničkih aktivnosti i osiguranje kvalitetne komunikacije sa interesnim grupama.

Organizaciono-strukturni preduvjet ovakvog rada će dovesti do situacije u kojoj katedre unutar pojedinih fakulteta neće smjeti niti moći biti zatvorene, nego će, nasuprot tome, morati udruživati kapacitete u kreiranju specijalističkih interdisciplinarnih programa sa drugim katedrama. Po istoj analogiji će morati raditi i fakulteti jer će na taj način izdiferencirati programe prema tačno određenom segmentu polaznika na način da isporuka navedenih programa načini polaznike kompetentnijim unutar oblasti u kojima oni operativno rade. Univerzitetski menadžment treba na sistemski način ugraditi ovakav način rada kroz različite vrste politika, pravilnike i procedure uključujući i partnerske odnose po principu javno-privatnog partnerstva.

U kontekstu rada univerziteta i njihovog menadžmenta i zaposlenika može se očekivati nova paradigma upravljanja, usvajanje nove poslovne prakse,

⁹ Prilagođeno: Matthew M. Mars, Rios-Aguilar, Cecilia (2009), Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education, Springer Science+Business Media B. V., str. 455–456.

povećanje uključenosti studenata i njihove odgovornosti za rezultate učenja. Pored navedenog, zbog pritiska stalnih promjena univerziteti trebaju biti usmjereni na redovnu reviziju programa i modula, unapređenje sistema učenja kroz rad, obogaćivanje sadržaja nastavnog procesa i vizualizacija poslovnih prilika. Poznato je da je veliki broj preduzetničkih i inovativnih ideja nastao u okviru univerziteta kao kombinacija mudrosti nastavnika i agilnosti studenata i njihovo kooperativno djelovanje.

U navedenom smislu pred univerzitate se postavlja i sistemski zahtjev za uspostavljanje mehanizama za pripremu i realizaciju tekućih izazova, rad sa novim partnerima, novom pedagoškom paradigmom, razvoj vještina studenata, unapređenje napora vezanih za vlastito učenje, poduku za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i ponašanja, nove alate i ideje, poslovne start-up inovacije, svijest o samom sebi, mobilnost, kroskulturalnost i produhovljenost. Navedeno podrazumijeva da univerziteti kroz edukativne, istraživačke i konsultantske aktivnosti sistemski participiraju u izgradnji kvalitetnijeg ambijenta za poslovanje, uz direktan angažman na razvoju start-up kompanija kroz spin-off i spin-out aktivnosti i kreiranje know how modela i njihovu eksploataciju. Ovakav zaokret u načinu funkcioniranja univerziteta zahtijeva profesionalan menadžment koji u potpunosti razumije savremene trendove u poslovnom okruženju i savremene koncepte menadžmenta uključujući i knowledge management: upravljanje znanjem i principe intrapreduzetništva aplicirane kroz akademsko preduzetništvo koje promovira „Oslo agenda“ za razvoj preduzetničkog promišljanja i ponašanja akademskog osoblja i administracije institucija visokog obrazovanja.

Literatura

1. Baker, A., (2002), *Innovation-type of company innovation*.
2. Čizmić, E., K. Crnković (2012), *Strateško preduzetništvo: Konceptija paradigme budućnosti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost.
3. Gibb, A., P. Hannon (2008), *Towards the Entrepreneurial University*, University of Durham and NCGE.
4. Harman, C., S. Brelade (2000), *Knowledge Management and the Role of HR, Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall.
5. Hisrich, D. R., Peters, P. M., Shepherd, A. D., (2008): *Entrepreneurship*, The McGraw-Hill Companies, MATE copyright.
6. Kyrö, Paula, J. Mattila (2010), *Towards future University by Intergrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*.
7. Lacka, Irena (2012), *The Role of Academic Entrepreneurship and Spin-Off Companies in the Process of Technology Transfer and Commercialisation*,

- Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 1.
8. Lecetera, N. (2005), *Multiple Missions and Academic Entrepreneurship*, Massachusetts Institute of Technology.
 9. Lecetera, N. (2008), *Academic Entrepreneurship*, Department of Economics, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA.
 10. Lunenburg, C. Fred, *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, volume 14, number 1, 2012.
 11. Matthew, M. Mars, C. Rios-Aguilar (2009), *Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education*, Springer Science+Business Media B.V.
 12. Mintzberg, Henry, (1980), *Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design*, Management Science.
 13. Ntalakas, George, A. Mihiotis, J. Mylonakis (2006), *Business Performance Measuremsnt Framework and SME*, International Bulletin of Business Administration, EuroJournals Inc.
 14. Price, A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, Cengage Learning EMEA.
 15. Prince, Cristopher, G. Beaver (2008), *The Rise of The Corporate University-The Emerging Corporate Learning Agenda*, The international Journal of Management Education.
 16. Radović-Marković, M. (2009), *Vrste preduzetništva i preduzetnika*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
 17. Sanchez, Ron (2000), *Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge-Approaches to Knowledge Management Practice*, Frederiksberg, Denmark.
 18. Timmons, A. J., S. Spinelli (2007), *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Edition, McGraw Hill Int.
 19. Wickham, A. Philp (2006), *Strategic Entrepreneurship-Fourth Edition*, Pretince Hall.
 20. Wissema J. G. (2010), *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*.
 21. Wissema J. G. (2010), *Towards the Third Generation University-Managing the University in Transition*, Wissenschaftsmanagement 1-januar/februar.