

**PRINCIPI FUNKCIONIRANJA UNIVERZITETA TREĆE
GENERACIJE – LEKCIJE ZA UNIVERZITETE U PROCESU
TRANZICIJE**

**THE PRINCIPLES OF THIRD GENERATION UNIVERSITIES
FUNCTIONING -LESSONS FOR UNIVERSITIES IN TRANSITION
PROCESS**

Sažetak

Biti konkurentan u današnjim uvjetima poslovanja znači kontinuirano provoditi inovativne promjene u načinu vođenja poslovnih operacija s ciljem unapređenja internog i eksternog kvaliteta organizacije kao cjeline. Primjena adekvatnih principa savremenih koncepata menadžmenta i preduzetništva u okviru visokoobrazovnih institucija predstavlja „conditio sine qua non“, odnosno uvjet bez kojeg nema njihovog razvoja u savremenom organizacijskom kontekstu. Njihova primjena treba biti inovativno prilagođena ljudima, principima, procesima i aktivnostima koji su imanentni visokoobrazovnim institucijama. Kontekst inovativnog prilagođavanja treba razumjeti u smislu primjene principa strateškog preduzetništva i potpunog upravljanja kvalitetom na svaki upravljački i operativni proces unutar visokoobrazovnih institucija. Koristeći principe strateškog preduzetništva, visokoobrazovna institucija će biti u stanju da isporuči vrijednost prema svim interesnim skupinama na efektivan način, dok će primjena principa potpunog upravljanja kvalitetom osigurati isporuku navedene vrijednosti na efikasan način, što omogućuje upravljački balans koji garantuje dugoročno uspješno poslovanje institucije. Ovaj rad ima za cilj da predstavi, prije svega, nastavnicima, saradnicima, administrativnim radnicima i studentima kvalitativne promjene u načinu upravljanja razvojem univerziteta, uključujući i elaboraciju reperkusija koje će navedene promjene imati na cjelokupno društvo Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: *kvalitet, filozofija preduzetništva, akademsko preduzetništvo, 3G univerzitet*

Summary

To be competitive in today's business conditions means continuously implementing of innovative changes in the management of business operations with the aim of improving the internal and external organization's quality as a whole. The application of appropriate contemporary managerial and entrepreneurial principles within the higher educational institutions is a

"condition sine qua non", respectively the condition without which, their development within contemporary organizational context is unattainable. Their application has to be adjusted to the humans, principles, processes and activities that are immanent to higher education institutions. The context of their innovative adaptation should be understood in terms of the principles of strategic entrepreneurship and total quality management application on every governing and operational process within higher educational institutions. Using the principles of strategic entrepreneurship, higher education institutions will be able to deliver value to all stakeholders in an effective way, while the application of the total quality management principles will ensure delivery of the specified value in an efficient way, which provides a managerial balance which guarantees long-term institutional business success. This paper aims to present, primarily to the teachers, assistants, administrative staff and students, a qualitative change in the way of university development, including an elaboration of the repercussions that these changes will generate on the entire society of Bosnia and Herzegovina.

Key words: *quality, entrepreneurial philosophy, academic entrepreneurship, 3G university*

Uvod

Često se pogrešno misli da je preduzetništvo isključivo ekonomski ili poslovni fenomen. Potrebno je znati da je preduzetništvo kao poslovna filozofija povezano sa svim aspektima ljudskog ponašanja i djelovanja, bez obzira na bazični tip organizacije i vlasništvo nad istom. Preduzetništvo predstavlja inovativan proces stvaranja novih i drukčijih proizvoda, usluga i ideja odnosno proces kreiranja novog i drukčijeg načina isporuke dodane vrijednosti klijentima. Navedena definicija dodatno potvrđuje da je preduzetnički sistem promišljanja i ponašanja najvredniji resurs u svim sferama ljudskog djelovanja, jer upravo preduzetničke osobine zaposlenih predstavljaju interni motivator za kreiranje nečega drukčijeg i naprednijeg kako u biznisu tako i u tehnologiji i nauci. Preduzetnik je ključni akter samog procesa preduzetništva odnosno osnovni nosilac naučnih, tehnoloških, poslovnih, ekonomskih, socijalnih i političkih promjena unutar svakog društveno-ekonomskog sistema. Preduzetničkog procesa nema bez strategije, a strategije nema niti može biti bez preduzetničke vizije, što znači da i osobe koje rukovode i rade unutar visokoobrazovnih institucija trebaju prihvatiti matricu preduzetničkog načina promišljanja i djelovanja. Može se očekivati da će u budućnosti opstajati, razvijati se i rasti isključivo ona

društva, ekonomije, institucije i kompanije koje prihvate matricu preduzetničke filozofije i inkorporiraju je u svoju organizacijsku kulturu. Razlozi zbog kojih univerziteti, fakulteti kao i univerzitetski profesori i istraživači trebaju prihvatiti preduzetničku matricu promišljanja i djelovanja bit će elaborirani u ovom radu.

Preduzetnička filozofija i kultura su postale osnovna platforma na kojoj moderne organizacije temelje svoj opstanak, razvoj i rast, tako da danas vlada poseban interes za različita pitanja u vezi sa preduzetništvom. U svijetu koji je u procesu stalnog restrukturiranja i tehnoloških promjena, nešto što je bila tradicionalna matrica karijere i kreiranja dodatne vrijednosti iščezava na platformi prošlosti, tako da pojedinci danas moraju razmišljati o tome koje ih promjene očekuju, gdje su poslovne prilike za njih i organizacije za koje rade, te koje aktivnosti moraju preduzeti da ojačaju svoje kompetencije za doseganje navedenih ciljeva. To znači da danas ljudi znatno više zavise od vlastite inicijative i kompetencija kao platforme kroz koju mogu da ostvare uspjeh i ne mogu se oslanjati isključivo na instrukcije viših hijerarhijskih nivoa u organizaciji. Pojedinci se danas stalno moraju preispitivati, postavljajući sebi različita pitanja u smislu koje su najbolje prilike koje treba realizirati kroz njihove inicijative, investicije i djelovanje. Navedene činjenice su danas postale veoma važan i neizostavan princip funkcioniranja akademskih građana, a posebno univerzitetskih profesora i istraživača, iz razloga što znanja sve brže zastarijevaju i ne može se tolerisati bilo kakva inertnost ili konzervativizam. Top-menadžeri kompanija, vladini zvaničnici kao i rektori i dekani trebaju razmišljati o maksimizaciji kreirane i isporučene vrijednosti sistema koji vode prema vanjskim interesnim grupama uz osiguranje visokog stepena zadovoljstva svojih zaposlenika. Navedeni procesi u simbiozi potiču preduzetničko djelovanje na sistemski način. To znači da investitori moraju razmišljati o preduzetnim zaposlenicima kada kalkuliraju odnos rizika i povrata kod svojih investicija, a korporativni menadžeri moraju iznalaziti načine za kvalitetniji rast kroz reinveniranje procesa i unapređenje performansi korporacije, zahtijevajući intenziviranje internih preduzetničkih aktivnosti. Na sličan način se trebaju ponašati i rektori, dekani i direktori istraživačkih institucija prema zaposlenicima njihovih institucija odnosno profesorima, istraživačima i konsultantima. Vladini zvaničnici, uzimajući u obzir makroekonomske pokazatelje, moraju se zapitati ko je budući Bill Gates u našem regionu i kako mu možemo pomoći da brže raste, dok se rukovodioci naučnih i istraživačkih institucija trebaju zapitati ko je budući Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Nikola Tesla ili Emerik Blum u

njihovom okruženju i na koji način kapitalizirati novostvorena naučna postignuća, koncepte i tehnike. Konačno, na sistemski način svi donosioci poslovnih odluka u različitim organizacijama se trebaju zapitati kako kombinirati naučne odnosno teorijske okvire i njihovu praktičnu aplikaciju s ciljem povećanja dobrobiti za čovječanstvo uzimajući u obzir i pitanja društvene odgovornosti organizacijskih sistema koje vode.

Različiti autori definiraju preduzetništvo na veoma različite načine. Jedan dio autora polazi od njegove konceptualne potke zasnovane na mentalnom sklopu preduzetnika, kao osobe koja posjeduje emocionalni naboj i ambicioznost za realizaciju svoje poslovne ideje u praksi. Drugi autori polaze od drugih osobina u vezi sa osobom koja je preduzetna i želi se baviti određenim biznisom, a koja je usmjerena na pitanje kako i pomoću kojih resursa realizirati vlastitu ideju, prije svega sa menadžerskog i organizacijskog aspekta. Naprimjer, prema P. Druckeru, preduzetništvo je stvaranje nove i drugačije vrijednosti, novog i drugačijeg načina zadovoljenja potreba odnosno pretvaranje materijala u resurs. Tokom historije mnogi autori su dali različite definicije preduzetništva, ali uniformnu i sveobuhvatnu definiciju nije bilo lako kreirati, te je ona bivala ili preopširna ili, pak, neprecizna i nejasna. Međutim, u svim projektiranim definicijama javljaju se zajednički elementi koji uključuju:¹

1. kreativnost i inovativnost za stvaranje nečega novog i drukčijeg,
2. dinamičan proces stvaranja dodatne vrijednosti uz neizvjesnost tržišnih kretanja,
3. kombinacija elemenata na kvalitativno drugačiji način uz ostvarenje sinergije,
4. prepoznavanje prilika za ostvarivanje profita i rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti,
5. proces stvaranja nečeg novog ulaganjem neophodnog vremena, znanja i vještina,
6. poslovna filozofija koja podržava određen način razmišljanja i ponašanja.

Iz navedenog se može vidjeti da preduzetnik, u poslovnom smislu, mora voditi računa o svim aspektima mikroekonomske teorije i pridržavati se njenih zakonitosti da bi osigurao dugoročan opstanak vlastitog biznisa. Preduzetnički proces nije rezultat jednog herojskog

¹ K. Bengt, H. F. Lövingsson, *The A-Z of Management Concepts and Models*, British Library, 2005, str. 137.

preduzetnika i pogrešno je u savremenim uvjetima postindustrijskog društva smatrati da se bilo kakva promjena može ostvariti bez preduzetničkog tima. Preduzetnički proces je rezultanta interakcije poslovnih prilika, znanja, informacija, ideja, kreativnosti i inovativnosti kroz djelovanje preduzetničkog tima. Vrijeme individualnih preduzetničkih i drugih lidera je prošlost iz razloga što danas pobjeđuju isključivo preduzetnički timovi zasnovani na principima komplementarnih znanja, vještina, sposobnosti, kompetencija i međusobnog povjerenja. Preduzetnik je pokretačka sila preduzetničkog procesa, odnosno pojedinac koji stvara vrijednost u tom procesu i preuzima rizik dobitka ili gubitka novca kroz kreiranje nekog drugog oblika vrijednosti inkorporiranog u okvire novog proizvoda, usluge ili ideje.

Tipovi preduzetništva i akademsko preduzetništvo

Na osnovu dosadašnjih teorijskih opservacija moguće je izdvojiti šest, odnosno u novije vrijeme sedam, osnovnih tipova preduzetništva. U navedenom smislu, teorija i praksa preduzetništva prepoznaje individualno, grupno, korporativno (interno), porodično, žensko, socijalno i akademsko preduzetništvo.² Svaka vrsta preduzetništva može biti objašnjena na način da se razumije kontekst njenog nastanka i temelj diferencijacije, uzimajući u obzir činjenicu da filozofija preduzetništva koja reflektira određen način ponašanja i razmišljanja predstavlja fundamentalnu osnovicu za sve navedene vrste preduzetništva.

Individualno preduzetništvo odnosi se na mala preduzeća u kojima je preduzetnik istovremeno i vlasnik, upravljač i nosilac rizika u poslovanju. U ovom slučaju je riječ o pokretanju biznisa od nule kroz takozvane *mikro start-up biznise*.³ Izražena je jaka interakcija između vlasničke, upravljačke i rizične funkcije, pri čemu se iskazuju pozitivne korelacije između razvoja malih preduzeća i privrednog razvoja te efikasnosti privrede određene zemlje u cjelini.

Uporedo sa razvojem unutrašnjeg preduzetništva te sa implementacijom timskog rada dolazi i do pojave fenomena grupnog preduzetništva. Značajan broj pojedinaca nije sklon preduzetništvu na

² Prilagođeno: E. Čizmić, K. Crnkić, *Strateško preduzetništvo. Konceptcija paradigme budućnosti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost, 2012, str. 57.

³ M. Binks, J. Coyne, *The Birth of Enterprise*, London, Institute of Economics Affairs, 1983, str. 27.

individualnom nivou u obimu u kojem je sklon prihvatanju rizika kada je član tima, što je općenito slično kao i kod grupnih tehnika donošenja poslovnih odluka. Timski napor takvim pojedincima omogućava da prevaziđu strah od neuspjeha, povećaju samopouzdanje i pojačaju želju za postignućem kao i da grade svoje ideje na prijedlozima i idejama drugih članova tima.

Korporativno (unutrašnje) preduzetništvo pojavljuje se sredinom osamdesetih godina prošlog vijeka. To je preduzetništvo unutar korporacije, odakle i sinonim korporativno. U praksi postoje tri osnovna oblika korporativnog preduzetništva:⁴

1. prvi se odnosi na stvaranje nove poslovne mogućnosti unutar postojeće organizacije,
2. drugi označava transformaciju ili podmlađivanje organizacije u smislu uvođenja inovativnih procesa, uključujući i prihvatanje novih rješenja za stare probleme,
3. treći se odnosi na mijenjanje pravila prema kojima posluje konkurencija na posmatranom tržištu.

Korporativno ili unutrašnje preduzetništvo je u vezi sa funkcioniranjem velikih korporacija, unutar kojih su razdijeljene funkcije vlasništva, upravljanja i nošenja rizika.

U vezi sa porodičnim preduzetništvom postoje različite definicije, ali je suština svih da polaze od porodice kao glavnog aktera preduzetničkog procesa i mjesta odvijanja biznisa. Sve one, međutim, uključuju nekoliko dimenzija kao što su vlasništvo, sudjelovanje članova porodice, tranziciju među generacijama, naglašenu brigu za članove porodice, jednakost članova porodice i doživotno članstvo, osim za one koji ne postižu rezultate.⁵ Sve češće se dešava da članovi porodice pronađu svoj interes u istoj, porodičnoj firmi. Tu je, ustvari, riječ o specifičnoj interakciji biznisa, porodice i svojine.

Pored svih načelnih i institucionalnih jednakosti koje formalno postoje kod preduzetništva za različite spolove, može se reći da žensko preduzetništvo u praksi nailazi na dodatne prepreke. Najveće prepreke su u vezi sa pristupom finansijskim sredstvima, informacijama i tržištu. U slučaju krize ili nekog drugog događaja, žene su najčešće te koje prve

⁴ Prilagođeno: M. Radović-Marković, *Vrste preduzetništva i preduzetnika*, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2009, str. 91–93.

⁵ Prilagođeno: D. R. Hisrich, P. M. Peters, A. D. Shepherd, *Entrepreneurship*, The McGraw-Hill Companies, MATE copyright, 2008, str.5.

ostaju bez posla. Stoga za mnoge pokretanje vlastitog biznisa u okviru malog biznisa i preduzetništva znači uzimanje kontrole nad svojom sudbinom kroz samozapošljavanje. Iskustvo potvrđuje da preduzetnice brže koriste savremena organizaciona rješenja i moderne menadžerske alate kao što su timski rad, delegiranje, fleksibilna organizacija i slično. Preduzetnice razmišljaju svestranije, bolje razumiju ljude i bolje umiju da slušaju. Povrh svega, žene su visokomotivirane, sklone preuzimanju rizika i imaju razvijen preduzetnički duh.

Socijalno poduzeće definira se kao poduzeće koje je prvenstveno orijentirano na rješavanje socijalnih problema i koje višak vrijednosti reinvestira prvenstveno u te svrhe, bilo u svoju djelatnost bilo u zajednicu. Jednostavnije rečeno, socijalno poduzeće je profitabilno, ali profit nije najvažniji cilj, da ima društveno korisne ciljeve i da ostvareni profit koristi za rješavanje društvenih i problema u vezi sa životnom sredinom.⁶ Socijalni preduzetnici su pojedinci koji nude inovativna rešenja za goruće društvene probleme. Socijalna komponenta je najvažniji element njihovog poslovanja. Socijalno poduzeće podstiče pozitivne društvene promjene i ukupnu socijalnu inkluziju.

Ako bi se opći elementi navedenih definicija inkorporirali u sferu visokoobrazovnih institucija, odnosno nauke i istraživanja, tada bi se akademsko preduzetništvo jednostavno moglo definirati kao preduzetničko razmišljanje i ponašanje jednog univerziteta. Akademsko preduzetništvo znači prihvatanje jednog novog koncepta univerzitetskog promišljanja s ciljem pretvaranja znanja stečenog u naučnoistraživačkom procesu u upotrebljiv proizvod.⁷ Akademsko preduzetništvo, u užem smislu, predstavlja proces komercijalizacije akademskih aktivnosti kroz involviranje naučnika i naučnoistraživačkih institucija u poslovno relevantne aktivnosti. U širem smislu, akademsko preduzetništvo treba se razumijevati kao proces primjene principa preduzetništva i preduzetničke filozofije na funkcioniranje visokoobrazovnih i naučnoistraživačkih institucija s ciljem kreiranja novih znanja, koncepata i modela i njihove primjene u poslovnom okruženju, što kao rezultantu daje kvalitetniju dinamiku ekonomskog razvoja i rasta društva. Akademsko preduzetništvo treba imati za cilj vezanje fundamentalnih istraživačkih procesa za

⁶ Šire: Philp A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, Fourth Edition, Pretince Hall, 2006, str. 180–181.

⁷ Prilagođeno: N. Lecetera, *Academic Entrepreneurship*. Department of Economics, Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2008, str. 2–3.

praktične poslove kroz objavljivanje istraživačkih nalaza i njihovu komercijalizaciju, pozicioniranje akademskog preduzetništva kao nezaobilazne karike u produkciji dodane vrijednosti za klijente i osiguranje pozitivnih poslovnih efekata istog kroz analizu prihoda i troškova u vezi sa navedenim aktivnostima.⁸ Navedenom logikom može se determinirati i pojam akademskog preduzetnika. Akademski preduzetnik predstavlja specifičnu vrstu preduzetnika odnosno ključnog igrača koji se stavlja u funkciju, direktnog ili indirektnog, transfera novih koncepata, tehnologija i modela uobličениh u okviru univerziteta i istraživačkih instituta na industriju i biznis. Iz navedenog konteksta lako je zaključiti da bi akademski preduzetnici zapravo trebali biti profesori, asistenti, administrativno osoblje i istraživači zaposleni na univerzitetima, fakultetima i istraživačkim institutima odnosno organizacijama koje bi trebale biti nosioci akademskog preduzetništva i preduzetničke filozofije, uključujući i studente kao neodvojivu kariku navedenog procesa. Konačno, akademsko preduzetništvo treba uzimati u obzir sve ranije spomenute tipove preduzetništva i osigurati primjenu načela istih u okviru visokoobrazovnih institucija i instituta s ciljem rasta i razvoja istih kao neodvojive karike razvoja novog društveno-ekonomskog i poslovnog konteksta.

Poimanje akademskog preduzetništva u SAD-u i EU

U posljednjih nekoliko godina zabilježen je trend intenziviranja reformi u oblasti nauke i istraživanja pogotovo kada se imaju u vidu efekti primjene preduzetničkih principa na funkcioniranje naučnih i istraživačkih organizacija. Stvaranje veza između naučnika i preduzetnika, transfera tehnologije i komercijalizacija znanja utjecalo je na inovativnost pojedinih evropskih ekonomija i tom poslu se sistemski pristupalo. Navedene aktivnosti su se pojavile kao rezultanta shvatanja potrebe za dubokom konceptualnom transformacijom funkcioniranja univerziteta i naučnoistraživačkih instituta te njihove korelacije sa ekonomijom odnosno privredom. Kao rješenje navedenog pitanja nameće se proces uvođenja novog konceptualnog okvira funkcioniranja univerziteta, odnosno razvoj treće generacije univerziteta, koji bi trebao istovremeno obuhvatati tri funkcije, a to su obrazovanje, naučna istraživanja i komercijalizacija novih tehnologija.

⁸ N. Lecetera, *Multiple Missions and Academic Entrepreneurship*; Massachusetts Institute of Technology, 2005, str. 10.

U SAD-u se poimanje akademskog preduzetništva veže direktno za stvaranje novog privrednog subjekta, odnosno *spin-off kompanije*. Taj pojam označava pojavu u kojoj su privredni subjekt kreirali članovi akademske zajednice s ciljem komercijalizacije i prijenosa tehnologija koje čine element intelektualnog vlasništva, gdje je roditeljska organizacija novonastalog biznisa zapravo akademska ustanova odnosno univerzitet. Ovo je veoma uzak pogled na ono što zapravo predstavlja akademsko preduzetništvo, mada se u SAD-u ovaj pojam često i dodatno sužava na način da se isti obilježava kao angažman akademskog osoblja i istraživača uključujući i učenike i studente u formiranje nove kompanije na principu komercijalizacije novokreiranih znanja i tehnologija.

U evropskim zemljama *spin-off* ili *spin-out kompanije* definiraju se na sličan način, tako da se iste smatraju kompanijama koje nastaju kao rezultat djelovanja organizacije roditelja, odnosno naučnoistraživačkog instituta, ustanove ili laboratorija.⁹ U ovom slučaju se iskorištava intelektualna, materijalna i organizacijska infrastruktura roditelja do trenutka osamostaljenja novonastale *spin-off* odnosno *spin-out kompanije*. Ipak, u Evropi akademsko preduzetništvo je opisano kroz mnogo širu optiku, tako da se navedena ideja shvata kao bilo koje sudjelovanje naučnih institucija, akademske zajednice, pomoćnog i administrativnog osoblja i studenata u kreiranju nove *start up kompanije*. U ovom smislu akademsko preduzetništvo predstavlja sve aktivnosti koje preduzimaju univerziteti u cilju razvoja preduzetništva kroz saradnju sa bilo kojom institucijom koja ima utjecaj na oblikovanje preduzetničke kulture u jednom društvu. Razlike između evropskih i američkih pristupa akademskom preduzetništvu je rezultirala nižom razinom preduzetničkih aktivnosti u Evropi, tokom posljednjih desetljeća, tako da je Evropska komisija putem agende iz Osla preuzela niz institucionalnih koraka na otklanjanju navedenog nedostatka i navedene aktivnosti već daju dobre rezultate. Navedene aktivnosti se ogledaju u institucionalnoj podršci razvoju preduzetništva od evropskih upravljačkih tijela, lansiranju nacionalnih strategija zemalja članica za razvoj preduzetništva, promoviranju preduzetničkog obrazovanja na regionalnom principu, intenziviranju preduzetničkog obrazovanja kroz Bolonjski proces, kroz uključivanje preduzetničke edukacije u okviru kurikuluma svih fakulteta,

⁹ Prilagođeno: Irena Lacka, *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, 2012, str. 68–83.

preduzetničko obrazovanje nastavnika i administrativnog osoblja univerziteta, podršku mobilnosti nastavnika i studenata i niz drugih aktivnosti.¹⁰ U navedenom kontekstu treba posmatrati akademsko preduzetništvo i u Bosni i Hercegovini u smislu intenziviranja veze između univerzitetskih aktivnosti i privrede na profesionalan način, odstupajući od matrice tradicionalnog akademskog konzervatizma. Navedeni pristup će zasigurno polučiti niz koristi kako za univerzitete tako i za ukupno društvo i privredu u jačanju naučnoistraživačkog kapaciteta univerziteta u Bosni i Hercegovini, podizanju konkurentnosti domaće ekonomije uz porast ukupnog standarda svih stanovnika.

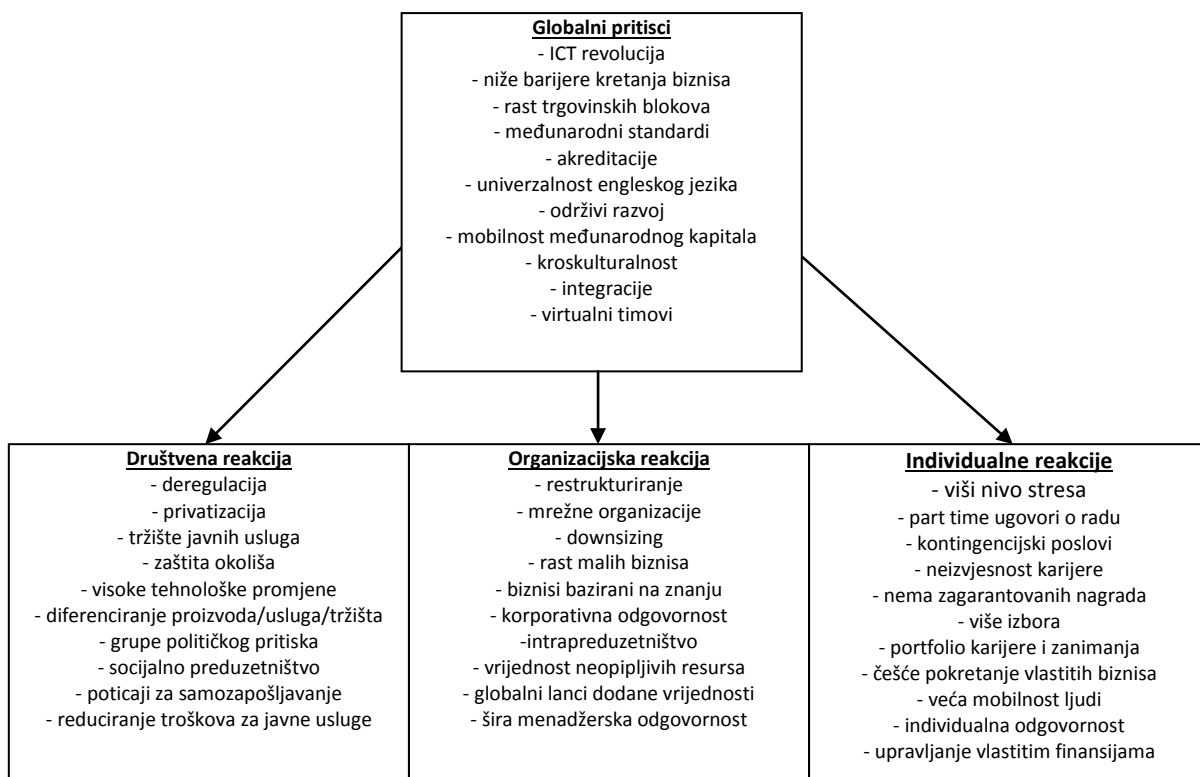
Generatori promjena u funkcioniranju univerziteta

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, uz stalni rast pritiska inovativnih konkurenata koji su regionalno ili globalno orijentirani. 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 u vezi sa ekonomskim razvojem pojedinih država. Uzimajući u obzir činjenicu da bazični tipovi organizovanja i njihovo konfiguriranje upravo zavise od kontingencijskih (situacionih) faktora od kojih je jedan i okruženje u kojem egzistira data organizacija sa svim svojim modifikacijama u vezi sa (ne)dostupnosti, (ne)stabilnosti, (ne)izvjesnosti i kompleksnosti uz savremene trendove internacionalizacije i globalizacije poslovanja, može se sa velikom sigurnošću očekivati da će okruženje u budućnosti postajati sve više turbulentno, tako da će se u poslovanju favorizirati bazični tipovi organizacije u vezi sa navedenim organizacionim kontekstom. Navedeno ukazuje da će kvalitet budućeg privrednog razvoja biti zasnovan na radu profesionalnih i inovativnih organizacija i industrijskoj aplikaciji njihovih postignuća kroz preduzetnički orijentirane privredne sisteme i *start up* organizacije. Organizacijski kontekst zahtijeva promjene u svim bazičnim tipovima organizacije, a posebno u okviru profesionalnih, inovativnih i preduzetničkih organizacija, koje su bitno određene kompleksnošću i

¹⁰ Prilagođeno: The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe-
<http://ec.europa.eu> (15. 02. 2013).

dinamičnošću poslovnog okruženja.¹¹ 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 univerziteta što će biti jedini način za njihov budući održivi rast i razvoj. U navedenom kontekstu može se shvatiti da silnice djeluju na kreiranje nečega što se može nazvati matricom preduzetničkog društva čije se karakteristike mogu vidjeti na slici koja slijedi (slika br. 1).

Slika 1. Generatori i karakteristike preduzetničkog društva



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

¹¹ Prilagođeno: J. G. Wissema, *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*, 2010, str. 43.

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. Kao vodeće principe funkcioniranja univerziteta i fakulteta potrebno je postaviti sljedeće smjernice njihove korporativne kulture:¹²

- visok nivo autonomije i koordinacije profesionalaca,
- poštovanje profesionalnosti, znanja, vještina i talenata,
- eliminiranje birokratske politike i zabranjenih pitanja,
- ohrabrivanje politike dijeljenja znanja i učenja,
- poticanje dijeljenja ideja i savjeta,
- uvažavanje zaposlenih koji počinju da se osjećaju vrijednim,
- visok nivo uključenosti prilikom donošenja odluka,
- preuzimanje dobre poslovne prakse,
- kreiranje motivirajućih, izazovnih i sadržajnih poslova,
- optimalna i efikasna administracija,
- kooperacija umjesto interne konkurencije.

Identifikovanje organizacione kulture potrebne za uvođenje preduzetničke filozofije u organizaciji determinirano je određivanjem strategijskih pravaca u promjeni kulture, čime se zapravo ulazi u posljednju fazu promjena kroz apliciranje drukčijeg načina ponašanja i promišljanja svih zaposlenika univerziteta. Navedeni principi dovode do prirodne funkcionalne projektne integracije u radu univerziteta prema principima matrične organizacije zasnovane na projektnim timovima. Pored društvene i organizacijske reakcije, potrebno je voditi računa o individualnoj reakciji na navedene promjene, a posebno u okviru profesionalno determiniranih organizacijskih sistema kao što su univerziteti. U ovom smislu, uloga univerzitetskog nastavnika u narednom periodu će biti znatno izmijenjena u odnosu na onu koja je tradicionalno bila vezana za ovu profesiju.¹³ U tom kontekstu od modernog edukatora će se zahtijevati da u postindustrijskom preduzetničkom društvu istovremeno igra određen broj veoma zahtjevnih

¹² C. Harman, S. Brelade, *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall, 2000, str. 14.

¹³ Prilagođeno: Mars M. Matthew, Cecilia Rios-Aguilar, *Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education*, Springer Science+Business Media B. V., 2009, str. 455–456.

uloga kao što su uloga nastavnika, istraživača, inspiratora, trenera, katalizatora, savjetnika, mentora, projektanta i implementatora, tako da modernog univerzitetskog edukatora navedene osobine i zahtjevi konvertuju u preduzetnika koji će svojim djelovanjem oblikovati paradigmu koncepcije budućnosti.

Preduzetnički univerziteti treće generacije

Na osnovu ranije predočenog u budućnosti se može očekivati da će univerziteti funkcionirati prema drugačijim principima, što će pred menadžment, nastavnike, saradnike, istraživače, administrativno osoblje i studente staviti nove zahtjeve u cilju pružanja zajedničkog odgovora na navedene procese. U ovom 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.¹⁴ U kontekstu društvenih preduzetničkih kapaciteta potrebno je upravljati društvenim sistemom kroz uključenost porodica i pojedinaca u preduzetničke programe i aktivnosti i osigurati senzitivnost u realizaciji poslova na drukčiji način i uključenost više kultura van konvencionalnih barijera. U radu univerziteta i njihovog menadžmenta i zaposlenika može se očekivati nova paradigma upravljanja, usvajanje nove poslovne prakse, 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 vizualizaciju 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 univerziteti treće generacije će biti usmjereni na izgradnju partnerskih mreža kroz kompetitivnosti gdje se objedinjuju dvije naizgled kontradiktorne aktivnosti odnosno pojma, a to su kooperacija i kompetitivnost odnosno

¹⁴ Prilagođeno: Cristopher Prince, Graham Beaver, *The Rise of The Corporate University-The Emerging Corporate Learning Agenda*, The international Journal of Management Education, 2008, str. 22.

konkurencija.¹⁵ Pred univerzitetu 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, poduka za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i ponašanja, novi alati i ideje, poslovne *start-up inovacije*, svijest o samom sebi, mobilnost, kroskulturalnost i produhovljenost. Kao nosioci poslova u okviru preduzetnički orijentiranih univerziteta treće generacije nastavnici i saradnici kao edukatori trebaju imati osobine kako je to objašnjeno u tabeli koja slijedi (tabela br. 1).

Tabela 1. Karakteristike modernog univerzitetskog edukatora

Preduzetničko ponašanje	Preduzetnički atributi	Preduzetničke vještine
skeniranje i korištenje prilika	dosezanje ambicija	kreativno rješavanje problema
preuzimanje inicijativa	samopouzdanje i samokontrola	usmjeravanje i vođenje
inovativan pristup poslovnim aktivnostima	izdržljivost i fleksibilnost	pregovaračke vještine
upravljanje neovisnošću	visoki interni kontrolni lokus	prodaja i partnerstva
preuzimanje odgovornosti i posjedovanje	orijentacija na akciju	predlaganje i usmjeravanje
razumijevanje procesa i koncepata	preferiranje učenja kroz rad	holističko upravljanje procesima
efektivno umrežavanje	spремnost na iscrpan rad i učenje	strateško promišljanje
sklapanje mozaika uspjehnosti	određenost	konceptualno promišljanje
prosudivanje kod kalkulacije rizika	kreativnost	umrežavanje

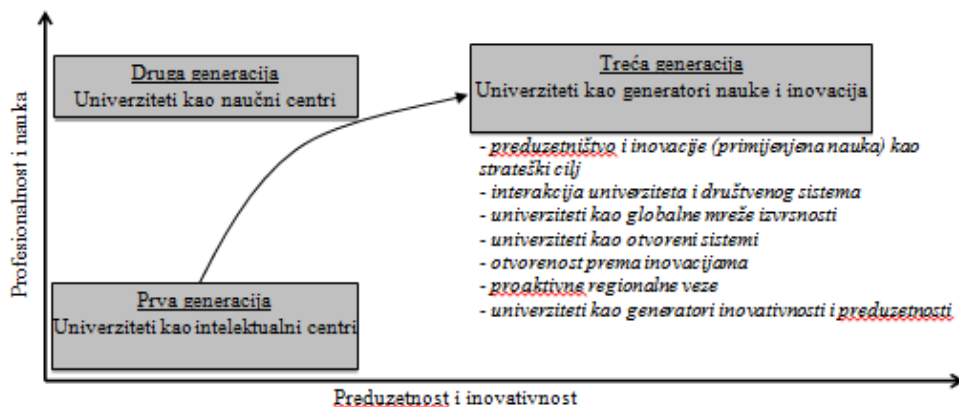
Prilagođeno: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.917/full> (27. 12. 2012)

Univerziteti treće generacije ili 3G univerziteti trebaju biti orijentirani na aktivnosti preduzetničkog istraživanja, ideologiju malog biznisa s ciljem metamorfoze iz konvencionalnih univerziteta u

¹⁵ Šire: J. G. Wissema, *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*, 2010, str. 46.

inovativne i preduzetničke univerzitete, razvoj ključnih kompetencija, kooperaciju i krosdisciplinarne module. 3G univerziteti trebaju imati sposobnost interne transformacije i strateško opredjeljenje koje je usmjereno na partnerske odnose sa klijentima. U navedenom smislu moguće je kreirati dijagram metamorfoze univerziteta u univerzitate budućnosti odnosno 3G univerzitate (slika br. 2)

Slika 2. U pravcu razvoja 3G univerziteta



Prilagođeno: Paula Kyrő, Johanna Mattila, *Towards future University by Integrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*, 2010, str. 6.

Iz navedenog dijagrama može se vidjeti da je budućnost univerziteta usmjerena na 3G preduzetničke univerzitate, tako da će uloga univerzitetskog profesora u budućnosti biti znatno drugačija na način kako je ranije objašnjeno dok se konture uloga dobrim dijelom već oblikuju. Profesionalizam i naučne kompetencije nastavnika i saradnika u bliskoj budućnosti će biti dobrim dijelom determinirane njihovim preduzetnički orijentiranim ponašanjem usmjerenim na inoviranje naučnih koncepata, nastavnih sadržaja i poslovnih procesa. U navedenom smislu daje se pregled osnovnih karakteristika tri generacije univerziteta kroz historijski kontekst s ciljem boljeg razumijevanja onoga što očekuje univerzitetske ljudske resurse (tabela br. 2).

Elementi komparacije	Prva generacija	Druga generacija	Treća generacija
Ciljevi	obrazovanje	obrazovanje + istraživanje	obrazovanje + istraživanje + Know How eksploatacija
Uloga	Definiranje istina	otkrivanje prirode	kreiranje vrijednosti
Metode	skolastične	moderne monodisciplinarne naučne	moderne interdisciplinarne naučne
Stvaranje-produkcija	profesionalci	profesionalci + naučnici	profesionalci + naučnici + preduzetnici
Orijentacija	univerzalna	nacionalna	globalna
Jezič	latinski	nacionalni	engleski
Organizacija	nacionalni fakulteti i koledži	fakulteti	univerzitetske institucije
Upravljanje	administratori	Part-Time, akademsko osoblje	profesionalni menadžeri

Prilagođeno: J. G. Wissema, *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*, 2010, str. 44–45.; Paula Kyrö, Johanna Mattila, *Towards future University by Intergrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*, 2010, str. 4–5.

Iz navedene tabele može se vidjeti da će se uloga univerziteta sve intenzivnije mijenjati, dok će se profesija univerzitetskog edukatora dodatno usložnjavati uz dodatni rast značaja istih što će od njih zahtijevati dodatni obim odgovornosti. Način finansiranja univerziteta znatno će se izmijeniti jer postoje trendovi umanjavanja stavki vladinih budžeta namijenjenih za finansiranje obrazovanja svugdje u svijetu, tako da će menadžment univerziteta morati inkorporirati sistem korporativnog upravljanja i savremenih koncepata menadžmenta u svoj svakodnevni rad, što će dovesti do involviranja profesionalizma u navedeni posao. Iz navedenog razloga primjena principa strateškog preduzetništva u vođenju i funkcioniranju univerziteta predstavlja uvjet bez kojeg neće biti moguć dalji razvoj univerziteta bilo gdje na svijetu. Konceptualni okvir preduzetničkih univerziteta treće generacije stvara preduvjete da univerziteti spremno anticipiraju promjene koje ih očekuju. Organizacijska struktura univerziteta će se redizajnirati na način da se osigura njeno prilagođavanje novonastalom kontekstu, tako da će se postepeno odstupati od principa vertikalno usmjerene i funkcionalno fakultetski uređene organizacijske strukture i ustrojavati nova struktura

utemeljena na kombinaciji profesionalnog i inovativnog tipa organizacije, kroz njeno projektno matrično dizajniranje. U kontekstu odnosa sa klijentima i ključnim interesnim grupama univerziteti će morati primjenjivati sve postulate o marketing menadžmentu s ciljem izgradnje pozitivne percepcije univerziteta potencijalnim klijentima tako da se determiniraju elementi njegove diferencijacije i izbrendiranosti. To ukazuje da će univerziteti u narednom periodu morati iznalaziti dodatne izvore finansiranja na komercijalnoj osnovi i osigurati balans izvora finansiranja, koji će uključivati sve manji procent koji dolazi iz vladinog budžeta, dok će sve veći dio finansiranja dolaziti iz specijalistički kreiranih multidisciplinarnih komercijalnih programa, dobijenih javnih i privatnih projektnih fondova, saradnje sa privrednim subjektima i vladinim institucijama na komercijalnoj osnovi, uključujući i sponzorirana istraživanja i donacije.

Zaključak – lekcije za univerzitete u Bosni i Hercegovini

U kontekstu budućnosti univerziteta u Bosni i Hercegovini, a posebno Univerziteta u Sarajevu, potrebno je redefiniirati stratešku platformu funkcioniranja istih. U navedenom smislu potrebno je redizajnirati misiju i viziju univerziteta i formulirati univerzitetsku razvojnu strategiju, rukovodeći se trenutnim i budućim izazovima u vezi sa društvenim kontekstom, potrebama i zahtjevima studenata, razvojem tehnologija, potrebama i zahtjevima privrednog okruženja, procesima globalizacije i internacionalizacije, procedurama osiguranja kvaliteta i procesima akreditacije. Neophodno je determinirati aktivnosti, resurse, odgovornosti, rokove i indikatore za implementaciju strategije univerziteta kroz korištenje principa strateškog preduzetništva i savremenih koncepata menadžmenta.

Razvoj kurikuluma treba uzeti u obzir resurse i tradiciju visokoškolske institucije u cilju zadovoljavanja trenutnih i budućih potreba društveno-ekonomskog konteksta u kojem djeluje univerzitet. U tijesnoj vezi s aktivnostima osiguranja kvaliteta, potrebno je kontinuirano pratiti učinke ponuđenih nastavno-naučnih programa, kroz redovno prikupljanje povratnih informacija od studenata, periodične interne i eksterne evaluacije kao i prikupljanje informacija od drugih *stakeholdera*, poput alumnija i poslodavaca. Potrebno je dalje jačanje drugog ciklusa studija kroz razvoj relevantnih kurikuluma, odnosno razvoj masterskih studijskih programa u skladu sa predviđenim/budućim potrebama poslodavaca odnosno razvoja zajedničkih studijskih programa sa

domaćim i stranim visokoškolskim institucijama, rukovodeći se primjerima dobre prakse u svijetu i regionu. U kontekstu cjeloživotnog učenja potrebno je uzeti u obzir razvoj kratkih kurseva odnosno ciljanih treninga i programa obuke za ljude koji su već zaposleni u različitim organizacijama.

Potrebno je preispitati ulogu i mjesto studenata u procesima upravljanja i menadžmentu u institucijama visokog obrazovanja i u skladu s tim osigurati značajnije učešće studenata u radu upravljačkih tijela koja djeluju u oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Učešće studenata u procesima odlučivanja na nivou univerziteta treba postati efikasnije, kroz povećanje učešća studenata i u kvantitativnom i kvalitativnom smislu u navedenim tijelima uz obavezno uključivanje studenata u procese reforme kurikuluma s posebnim naglaskom na njihovu ulogu u definiranju ishoda učenja.

U kontekstu upravljanja kvalitetom neophodno je nastaviti sa promocijom i razvojem kulture kvaliteta na univerzitetima. Potrebno je osigurati provođenje procedura osiguranja kvaliteta u okviru svih aktivnosti i procesa koji se odvijaju na univerzitetu uključujući i administrativne procese odnosno sve aspekte djelovanja univerziteta – njihov odnos sa stakeholderima. Potrebno je povezati indikatore koji se prate i kontrolišu kroz procedure osiguranja kvaliteta na univerzitetima sa indikatorima koji će se koristiti pri predstojećem procesu akreditacije od nadležne akreditacijske agencije.

Nadalje je neophodno osigurati razvoj partnerskih odnosa između visokoškolskih institucija i stakeholdera iz društveno-ekonomskog okruženja u cilju prilagođavanja i/ili razvoja studijskih programa potrebama privrednog okruženja odnosno tržišta rada. Potrebno je primijeniti principe efikasnog finansijskog menadžmenta, na osnovu analiza i strateškog planiranja, kroz realizaciju optimalnog balansa između resursa i potreba, rashoda i prihoda, troškova i kvaliteta u kontekstu *cost benefit* analize za svaku aktivnost i projekt koji se realizira na univerzitetu. Važno je povezati finansijski sistem univerziteta sa svim ostalim procesima na univerzitetu i osigurati da isti bude decentraliziran na način da se organizacijskim jedinicama dâ poticaj da budu inventivne i preduzetne.

Konačno, univerzitete u Bosni i Hercegovini očekuju veoma značajne promjene koje će postati sastavni dio rada svakog zaposlenika i studenta univerziteta. Rješavanju problema koji će nositi navedene promjene potrebno je pristupiti na kreativan, preduzetan i proaktivan način uz spoznaju da će svi nastavnici i administrativni radnici morati još

intenzivnije učiti, prenositi i razmjenjivati znanje kao osnovni resurs na kojem se bazira rad univerziteta. Potrebno je osigurati preduzetan sistem internog i eksternog *benchmarkinga* s ciljem podizanja performansi svih organizacionih jedinica odnosno fakulteta koji su članice univerziteta. Upravo spoznaje o preduzetničkim univerzitetima treće generacije predstavljaju radni okvir koji se može iskoristiti za budući razvoj univerziteta u Bosni i Hercegovini.

Literatura

1. A. K. Baker, *Innovation-type of company innovation*, 2002.
2. M. Binks, J. Coyne, *The Birth of Enterprise*, London, Institute of Economics Affairs, 1983.
3. E. Čizmić, K. Crnkić, *Strateško preduzetništvo. Konceptija paradigme budućnosti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost, 2012.
4. Allan Gibb, Paul Hannon, *Towards the Entrepreneurial University*; University of Durham and NCGE, 2008.
5. Harman, S. Brelade, *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competative Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall, 2000.
6. R. Hisrich, P. M. Peters, A. D. Shepherd, *Entrepreneurship*, The McGraw-Hill Companies, MATE copyright, 2008.
7. Paula Kyrő, Johanna Mattila, *Towards future University by Intergrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*, 2010.
8. Irena Lacka, *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, 2012.
9. N. Lecetera, *Multiple Missions and Academic Entrepreneurship*; Massachusetts Institute of Technology, 2005.
10. N. Lecetera, *Academic Entrepreneurship. Department of Economics*, Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2008.
11. Mars M. Matthew, Cecilia Rios-Aguilar, *Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education*, Springer Science+Business Media B. V., 2009.
12. Cristopher Prince, Graham Beaver, *The Rise of The Corporate University-The Emerging Corporate Learning Agenda*; The international Journal of Management Education, 2008.
13. M. Radović-Marković, *Vrste preduzetništva i preduzetnika*, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2009.

14. A. J. Timmons, S. Spinelli, *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Edition, McGraw Hill Int., 2007.
15. Philp A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, Fourth Edition, Pretince Hall, 2006.
16. J. G. Wissema, *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*, 2010.
17. J. G. Wissema, *Towards the Third Generation University-Managing the University in Transition*; Wissenschaftsmanagement 1-januar/februar, 2010.
18. The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe-
<http://ec.europa.eu> (15. 02. 2013).
19. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.917/full> (27. 12. 2012).