

KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U PROCESU PREUZIMANJA NA PRIMJERU PRIVATNIH VISOKIH UČILIŠTA

UDK 005.73:378
Prethodno priopćenje

pred. Ivana Vrhovski, prof.soc. i Davorka Živković
Odjel za ljudske resurse
Veleučilište VERN'

Adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, RH
Telefon: 01 4881 831 Fax: 01 4881 830 E-mail: ivana.vrhovski@vern.hr

SAŽETAK – Okruženje u kojemu se sustav visokog obrazovanja danas nalazi toliko se brzo mijenja pod utjecajem globalizacije, informatizacije i rastuće kompeticije na tržištu, da se akvizicije i/ili spajanja čine kao prilično racionalan korak. Postoji niz definicija preuzimanja i/ili spajanja pravnih subjekata, no ne postoji univerzalna, niti općeprihvaćena definicija preuzimanja i/ili spajanja visokoobrazovnih institucija, pogotovo privatnih. Primjera takvih akvizicija i/ili spajanja u literaturi, vrlo je malo. Preuzimanje Zagrebačke škole za menadžment (ZSM), od strane Veleučilišta VERN' (VERN'), u veljači 2009. godine prvi je takav događaj u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Cjelokupno razumijevanje postakvizicijskog procesa te njegovih efekata na pojedince unutar organizacije i organizaciju samu vrlo je važno, ali literaturom i istraživanjima vrlo oskudno potkrijepljeno. U bilo kojem slučaju akvizicije i/ili spajanja, jedan od uvjeta uspjeha u post-akvizicijskom razdoblju je kompatibilnost, koja se uglavnom odnosi prvenstveno na ljudski faktor, točnije, kompatibilnost organizacijskih kultura koje akteri procesa posjeduju. Na tragu te ideje, provedeno je istraživanje čiji cilj je bio komparirati organizacijske kulture VERN'a i ZSM-a. Anketnim upitnikom obuhvaćeno je 68 stalno zaposlenih na obje institucije. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju stvarnu kompatibilnost obiju organizacijskih kultura koja je vidljiva iz komparacije sustava vrijednosti, odnosa, uvjerenja i ostalih faktora koji organizacijsku kulturu u konačnici sačinjavaju.

Ključne riječi: akvizicija, organizacijska kultura, visoko obrazovanje

ABSTRACT – The environment in which the higher education system is today is changing so rapidly under the influence of globalisation, informatization and growing competition in the market, that mergers and/or acquisitions seem as a pretty rational step. There are quite a few definitions of mergers and/or acquisitions of legal entities, however a universal, globally accepted definition of mergers and/or acquisitions of higher education institutions, especially private ones, does not exist. There are very few examples of such mergers and/or acquisitions in literature. The acquisition of Zagrebačka škola za menadžment (ZSM), by Veleučilište VERN' (VERN'), in February of 2009. was the first event of this sort in the higher education system in Republic of Croatia.

The overall understanding of post-acquisition process and its effects on individuals within the organisation and the organisation itself is very important, but the field is very poorly supported in literature or research. In every merger and/or acquisition, one of the keys to success in the post-acquisition period is compatibility, and that refers mainly to the human factor, more precisely the compatibility of organizational cultures that the parties involved possess. Led by that idea, a survey was conducted with the purpose of comparing organizational cultures of VERN' and ZSM. The research included 68 permanently employed people in both institutions. The results of the survey indicate the actual compatibility of both organizational cultures that is visible from comparison of values, relationships, beliefs and other factors that organizational culture is composed of.

Key words: acquisition, organizational culture, higher education

I. UVOD

Svaka institucija gubi i dobiva ulaskom u neki model interinstitucionalne suradnje, isto kao što i gubi i dobiva ostajući autonomna. Joseph Ben-David (1972.) i Roger Geiger (1986.) identificirali su autonomiju i kompeticiju, a ne kooperaciju, kao faktore koji snažno utječu na institucije. Drugim riječima, institucije surađuju da bi na neki način profitirale i zadobile kompetitivnu prednost na tržištu visokog obrazovanja. Ta prednost može biti snižavanje troškova, novi programi, novi načini kreiranja

programa, i mogućnosti za rast. Kompetitivna paradigma moćan je alat za promatranje udruživanja i akvizicija na tržištu. Termini poput akvizicije, prema teoriji, više su povezani s idiomom korporativnog udruživanja nego s idiomom kooperativnih aranžmana među fakultetima, visokim školama i veleučilištima, i u tom smislu, VERN'ova akvizicija Zagrebačke škole za menadžment, rijedak je slučaj takve prakse i u nas, ali i šire.

Okruženje u kojem se sustav visokog obrazovanja danas nalazi toliko se brzo mijenja pod utjecajem globalizacije, informatizacije i rastuće kompeticije na tržištu, da se

akvizicije i/ili spajanja čine prilično racionalnim korakom. Postoji niz definicija preuzimanja i/ili spajanja pravnih subjekata, no ne postoji univerzalna, niti općeprihvaćena definicija preuzimanja i/ili spajanja visokoobrazovnih institucija, pogotovo privatnih. Primjera takvih akvizicija i/ili spajanja u literaturi, vrlo je malo. Preuzimanje Zagrebačke škole za menadžment (ZSM), od strane Veleučilišta VERN' (VERN'), u veljači 2009. godine prvi je takav događaj u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

U prvom dijelu ovog rada bit će opisana teorijska podloga vezana uz termine poput akvizicija u visokom školstvu i organizacijske kulture općenito, predstavljen teorijski model koji udruživanje visokih učilišta promatra kroz prizmu darvinističkog modela evolucije, te ideja prema kojoj je kompatibilnost organizacijskih kultura preduvjet za uspješan postakvizicijski proces. U drugom dijelu rada detaljnije je opisano empirijsko istraživanje organizacijskih kultura VERN'a i ZSM-a, počevši od objašnjenja metoda istraživanja do prikaza dobivenih rezultata. U završnom dijelu rada nalazi se rasprava o dobivenim rezultatima istraživanja.

II. AKVIZICIJE U VISOKOM ŠKOLSTVU

Prema Eastman i Lang (2001.), osnovni razlog prvih udruživanja i/ili preuzimanja, koja datiraju još u 19. stoljeće, jest horizontalna integracija - tvrtke kupuju druge tvrtke iz iste industrije kako bi samima sebi dodale kapacitete za borbu na tržištima koja se brzo šire.

Prvi primjeri udruživanja institucija visokog obrazovanja datiraju iz 1960-ih godina kada su u Velikoj Britaniji i Australiji vlade počele poticati tu vrstu udruživanja. Konkretno, 1980-ih su vlade Australije i Nizozemske donijele zakon kojim su propisale minimum studenata koji visokoobrazovne institucije moraju upisati kako bi imale pravo na financiranje od strane države. Time su australska, odnosno nizozemska vlada intervenirale u sustav, poticanjem interinstitucionalne suradnje kao dio šireg plana racionalizacije i reorganizacije sustava visokog obrazovanja što je rezultiralo udruživanjima visokoobrazovnih institucija (Harman, 1988.). Do 1990-ih zabilježeno je oko pet stotina slučajeva udruživanja ili preuzimanja u sustavima javnog visokog obrazovanja u razvijenom svijetu. (Goedegebuure, 1992.; Martin i Samels, 1994.).

Privatne visokoobrazovne institucije udružuju se iz svojih osobnih razloga. Najčešće je on financijske prirode (O'Neill i Barnett, 1980.). Prema Harmanu, mnogo udruživanja u SAD-u do 1970-ih ima različite razloge: udruživanje manjih koledža u veće visokoobrazovne institucije, konsolidacija javnih institucija u državni sustav, i konačno, udruživanja institucija komplementarnih misija i snaga (Harman, 1988.). Poslijednji tip udruživanja postao je prilično učestao u Europi i Sjevernoj Americi krajem 20. stoljeća (Martin i Samels, 1994.). Kod nekih drugih, osnovni motiv za udruživanjem je šansa da čine ili postignu nešto što inače ne bi mogli sami. Burton Clark, u svojoj studiji poduzetničkih sveučilišta i fakulteta (1998.), opisuje taj problem jednostavno kao demand overload. Tim terminom opisuje situaciju u kojoj resursi koji

suportiraju visoku školu ili fakultet postaju sve više i više limitirani, dok istovremeno usluge traže povećanje tih resursa i s time povezanih troškova.

III. PROBLEM I CILJ ISTRAŽIVANJA

Prema Birnbaumu (1983.) i Huismanu (1998.), visokoobrazovne institucije se mijenjaju, i kada to čine, njihovo ponašanje može se objasniti na nekoliko načina, npr. kao posljedica kompeticije na tržištu, ili kao institucionalna verzija darvinističke prirodne selekcije. Gledano strukturalno i organizacijski, visoka učilišta mogu se promatrati kao racionalne organizacije koje balansiraju zahtjeve za kvalitetom, kvotom i slično u odnosu na potrebe tržišta. Ponekad ih se može gledati jednostavno kao posao koji se bori za svoju tržišnu poziciju. Ali, može ih se promatrati i kao organizme koji pokušavaju preživjeti u jednom ekosustavu – poput organizama u darvinističkom modelu. Kako taj model može objasniti udruživanje? Udruživanje može značiti opstanak institucije. Opstanak je nužnost. Kao bilo koji organizam unutar ekosustava, i visoko učilište će težiti da preživi, i odabrat će promjenu, a ne status quo ukoliko to znači da će opstati. Kompleksnost ekosustava, kao i sustava visokog obrazovanja je bezgranična, i istovremeno ta kompleksnost reflektira temeljnu ulogu koju specijalizacija i različitost igraju u održavanju sustava zdravim. Iz te perspektive, svaki visokoobrazovni sustav sadrži niše koje se konstantno mijenjaju. Udruživanje se u tom smislu može promatrati kao institucionalni ekvivalent genetičkoj varijabilnosti. Svako udruživanje predstavlja jedinstvenu kombinaciju institucionalnih karakteristika koje zajedno omogućavaju institucijama koje se udružuju da popune novu nišu. Ali, kao i u eko-sustavu, ne opstaju svi. Neki ne uspijevaju evoluirati pa umiru. Neki evoluiraju, ali nestaju u procesu udruživanja. Štoviše, ne opstaju svi u simbiozi: neki evoluiraju bez suradnje s drugima. Ali u slučajevima koji uključuju udruživanje, bilo u biološkom ili u organizacijskom smislu, uspjeh udruživanja ovisi o kompatibilnosti dviju institucija. Uspjeh u udruživanju nije slučajnost: neke si organizacije odgovaraju, ali neke ne.

Cjelokupno razumijevanje postakvizicijskog procesa te njegovih efekata na pojedince unutar organizacije i organizaciju samu vrlo je važno, ali literaturom i istraživanjima vrlo oskudno potkrijepljeno. U bilo kojem slučaju akvizicije i/ili spajanja, jedan od uvjeta uspjeha u postakvizicijskom razdoblju je kompatibilnost, koja se uglavnom odnosi prvenstveno na ljudski faktor, točnije, kompatibilnost organizacijskih kultura koje akteri procesa posjeduju.

Korporativna kultura je zbroj vrijednosti, običaja, tradicija i značenja koja tvrtku čine jedinstvenom. Korporativna kultura često se smatra „karakterom organizacije“ jer na neki način utjelovljuje viziju osnivača kompanije (Montana i Charnov, 2008.). Uprava može pokušati odrediti okvire korporativne kulture, može nametnuti korporativne vrijednosti i standarde ponašanja koji reflektiraju ciljeve organizacije. Zaposlenici, ali i same organizacijske jedinice imaju svoje obrasce ponašanja koji ujedno utječu na cjelokupnu organizaciju. Harrison i Handy (1985.) smatraju da se korporativna kultura može

„uvesti“, ali organizacijska ne. Termini organizacijska kultura i korporativna kultura često se upotrebljavaju kao različiti, no pogrešno bi bilo reći da se radi o različitim konceptima. Naime, sve korporacije jesu organizacije, ali sve organizacije nisu korporacije. Na primjer organizacije uključuju i vjerske institucije, neprofitne grupacije i vladine agencije. Korporacije jesu organizacije, ali ujedno i pravni subjekti. Schein (2009.), Deal i Kennedy (2000.) i Kotter (1992.) tvrde da organizacije često istovremeno imaju različite kulture, pa čak i subkulture. Johnson (1998.) identificira brojne elemente koji opisuju organizacijsku kulturu, a neki od njih su: vrijednosti, misija, pravila, „zapovjedni lanac“, hijerarhija, sustav donošenja odluka, raspodjela moći, prepoznatljivost (logo, dizajn), statusni simboli (mjesto za parkiranje), rituali, sastanci, događanja, i tako dalje.

Često je u istraživanjima moguće detektirati slabu, odnosno jaku kulturu koju neka organizacija posjeduje. Jaka organizacijska kultura postoji u organizacijama u kojima zaposlenici reaguju na poticaje koji dolaze od strane organizacije zbog svoje povezanosti s organizacijskim vrijednostima. U takvom okruženju, jaka kultura pomaže organizacijama da dobro funkcioniraju. Slaba organizacijska kultura javlja se uslijed niske povezanosti zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, te u birokratskim organizacijama koje počivaju na kontroli baziranoj na sustavu procedura i pravila.

Na tragu ideje kompatibilnosti organizacijskih kultura sudionika u procesu akvizicije, kao ključnog preduvjeta uspješnosti cjelokupnog procesa, provedeno je istraživanje čiji cilj je bio komparirati organizacijske kulture VERN'a i ZSM-a.

IV. METODOLOGIJA

Istraživanje organizacijske kulture VERN'a i ZSM-a provedeno je anketnim upitnikom. Tendencija je bila ispitati razinu i kvalitetu organizacijskih kultura prisutnih na ova dva visoka učilišta, s ciljem da se ustanovi koliko su te organizacijske kulture kompatibilne, te koliko mogu predstavljati kvalitetno i stabilno polazište za uspješan postakvizicijski proces.

U tu svrhu sastavljen je odgovarajući anketni upitnik koji sadrži 37 pitanja. Od ukupno 37 pitanja, 11 ih je bilo otvorenog tipa, a 26 ih je bilo zatvorenog tipa. 22 pitanja strukturirana su kao pitanja višestrukog izbora. Jedan dio pitanja odnosio se na demografske varijable (spol, dob, stupanj obrazovanja, godine radnog iskustva, sektor zaposlenja, i tako dalje) radi kasnije mogućnosti izrade korelacijske i faktorske analize. Za potrebe ovoga rada dobiveni rezultati anketnih upitnika zadržani su na razini frekvencija i postotaka, s mogućnošću empirijske komparacije. Anketnim upitnikom obuhvaćeno je 68 stalno zaposlenih na obje institucije, odnosno na Veleučilištu VERN' i Zagrebačkoj školi za menadžment (ZSM), i to 18 ispitanika sa ZSM-a (response rate=100%), i 50 ispitanika s VERN'a (response rate=75%). Upitnik je teorijski utemeljen, a troškove kreiranja upitnika i provođenja anketiranja snosilo je samo Veleučilište VERN'.

V. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Zadovoljstvo radnom okolinom, procjena motivacijske razine radne okoline, procjena stupnja vlastitog zalaganja na poslu i kvalitete rada kolega, sustav vrijednosti i njihovo podudaranje s onim vrijednostima koje kroz svoju misiju i viziju komunicira organizacija, prepoznatljivost loga u javnosti, procjena stupnja pravednosti organizacije, glavni motivi rada u organizaciji, definiranje odnosa s prvom nadređenom osobom, procjena mogućnosti ispoljavanja vlastitog mišljenja u organizaciji, procjena stupnja utjecaja očekivanja poslodavca na ponašanje zaposlenika, procjena razine do koje organizacija potiče svoje zaposlenike, procjena razine vlastitog intelektualnog i/ili poslovnog napredovanja koje je potakla organizacija, procjena razine ulaganja organizacije u usavršavanje/unaprjeđivanje zaposlenika, procjena razine prava na odlučivanje u organizaciji, procjena razine vlastite slobode i neovisnosti u radu, te procjena kvalitete organizacijske kulture – varijable su koje su ispitivane na ovom uzorku.

Demografska slika zaposlenika VERN'a i ZSM-a prikazana je u sljedećoj tablici:

TABLICA I
DEMOGRAFSKA SLIKA ZAPOSLENIKA
VELEUČILIŠTA VERN' I ZAGREBAČKE ŠKOLE ZA
MENADŽMENT

	VERN'	ZSM
MUŠKARCI	44%	17%
ŽENE	56%	78%
ZAVRŠEN FAKULTET	58%	61%
MR.SC. ILI DR.SC.	32%	28%
ZAPOSLENI U NASTAVI	56%	39%
ZAPOSLENI U POSLOVNOM PROCESU	20%	33%
ZAPOSLENI U UPRAVI	10%	5,6%
ZAPOSLENI U ADMINISTRACIJI	6%	22%

Izvor: samostalno istraživanje autora

Komparativna analiza dobivenih podataka ukazuje da je zadovoljstvo okolinom u kojoj rade vrlo visoko u obje organizacije (80% zaposlenih na VERN'u, odnosno 84% na ZSM-u, zadovoljno je ili čak jako zadovoljno okolinom u kojoj rade). Zaposlenici VERN'a na pitanje što bi promijenili u svojoj radnoj okolini najčešće su odgovarali: poboljšati komunikaciju i organizaciju poslovanja, sistematizirati radna mjesta s jasno opisanom linijom odgovornosti, učiniti sustav nagrađivanja transparentnijim, i tako dalje. Zaposleni na ZSM-u najčešće su izražavali potrebu za boljim prostornim rješenjima (u trenutku anketiranja njihove službe bile su dislocirane jedne od drugih, napomena autora), želju da poslodavac ima jednak odnos spram sviju zaposlenih itd. Vrlo je visok postotak stalno zaposlenih koji svoju radnu okolinu smatraju motivirajućom ili umjereno motivirajućom (na VERN'u 80%, a na ZSM-u 89%), te onih koji svoje zalaganje na poslu procjenjuju izvrsnim ili jako dobrim (na VERN'u

96%, a na ZSM-u čak 100% zaposlenika). Ujedno, kvalitetu rada svojih kolega zadovoljavajućom ili djelomično zadovoljavajućom ocjenjuje 80% stalno zaposlenih na VERN'u, odnosno 100% zaposlenih na ZSM-u.

Čak 64% zaposlenika VERN'a, odnosno 56% zaposlenika ZSM-a smatra da se njihove vlastite vrijednosti podudaraju s vrijednostima, misijom i vizijom organizacije u kojoj rade. Čak 90% VERN'ovaca smatra logo VERN'a jako ili prilično prepoznatljivim, dok tek 22% ZSM-ovaca to isto smatra za svoj logo. Većina VERN'ovaca smatra da VERN' ima prepoznatljiv imidž u javnosti i da su za njega zaslužni: zaposlenici, kvalitetni profesori, studenti, kvaliteta rada i nastave, menadžment, marketing, dobra komunikacija s medijima i tako dalje. Oni koji smatraju da VERN' ima negativan imidž u javnosti to objašnjavaju negativnim imidžem privatnog školstva u hrvatskoj javnosti općenito, te percepcijom privatnog visokog učilišta kao „laganog“. Zaposlenici ZSM-a u velikom postotku smatraju da ZSM ima pozitivan imidž u javnosti radi zadovoljnih studenata, usmene predaje, stečenih kompetencija studenata, kvalitetnih predavača, kvalitetnih predavanja itd. Vrlo mali postotak ZSM-ovaca smatra da ZSM nema pozitivan imidž u javnosti i navode da je to zbog slabe prepoznatljivosti na tržištu i lošeg marketinga. Pri rangiranju vrijednosti prema važnosti, postoje neke razlike. Zaposlenici VERN'a najvažnijom vrijednošću smatraju poštenje, a zaposlenici ZSM-a zadovoljstvo. VERN'ovcima nadalje prema rangu važnosti slijede: sloboda, zadovoljstvo, samopoštovanje, jednakost, upornost, tradicija, autoritet i poslušnost, a ZSM-ovci ih rangiraju na sljedeći način: sloboda, poštenje, samopoštovanje, jednakost i upornost, tradicija i poslušnost dijele isti rang važnosti (rang 7), iza kojih slijedi autoritet s rangom 9. Zaposlenici obiju organizacija moć smatraju najmanje važnom vrijednošću. Pri procjenjivanju pravednosti organizacije, 82% VERN'ovih zaposlenika smatra VERN' pravednom ili umjereno pravednom organizacijom, dok 72% ZSM-ovih zaposlenika smatra to isto za svoju organizaciju. Glavnim motivom rada na VERN'u zaposlenici smatraju ljubav prema podučavanju, a ZSM-u glavni motiv rada je učenje. I jednima i drugima primanja su drugi motiv, a na posljednjem mjestu VERN'ovcima je napredovanje, dok je zaposlenicima ZSM-a želja za promjenom.

Pri definiranju odnosa s prvom nadređenom osobom, 82% VERN'ovaca, odnosno 84% ZSM-ovaca taj odnos smatra izuzetno dobrim ili dobrim. Zanimljivo je što tek 34% zaposlenika VERN'a smatra da uspijeva izraziti svoje mišljenje svojim nadređenima i općenito u organizaciji (daljnjih 40% smatra da to uspijeva činiti djelomično), dok istovremeno 56% zaposlenika ZSM-a smatra da uspijeva izraziti svoje mišljenje svojim nadređenima i općenito u organizaciji (a 28% smatra da to uspijeva djelomično). 52% zaposlenika VERN'a, odnosno 67% zaposlenika ZSM-a smatra da očekivanja poslodavca prema zaposleniku utječu na ponašanje zaposlenika.

Kada govorimo o nagrađivanju i motiviranju zaposlenika, 62% VERN'ovih zaposlenika smatra VERN' poticajnom ili umjereno poticajnom organizacijom, odnosno to smatra 67% ZSM-ovaca za svoju organizaciju. Ujedno, 74% zaposlenih na VERN'u smatra da ih VERN'

prilično ili umjereno potiče da budu inovativni, dok to smatra 72% ZSM-ovaca.

48% VERN'ovih zaposlenika smatra da je intelektualno i/ili poslovno napredovalo otkako rade na VERN'u, 34% smatra da su djelomično napredovali, 56% ZSM-ovih zaposlenika smatra da je intelektualno i/ili poslovno napredovalo otkako rade na ZSM-u, 22% smatra da su djelomično napredovali. No, istovremeno tek 24% VERN'ovaca smatra da njihova organizacija ulaže puno ili prilično u unaprjeđivanje/usavršavanje svojih zaposlenika, dok je istog mišljenja ipak 44% zaposlenika ZSM-a. 52% VERN'ovaca, odnosno 50% ZSM-ovaca smatra da nema nikakvih prava ili da ima vrlo malo prava u odlučivanju o promjenama u organizaciji. No, ipak 30% VERN'ovaca, odnosno 28% ZSM-ovaca smatra da ima umjereno prava u takvoj vrsti odlučivanja. Istovremeno, 84% VERN'ovaca smatra da ima poprilično ili umjereno slobode i neovisnosti u organizaciji u kojoj rade, dok čak 67% ZSM-ovih zaposlenika smatra da ima vrlo mnogo ili poprilično slobode i neovisnosti u organizaciji u kojoj rade.

46% VERN'ovaca ocjenjuje organizacijsku kulturu VERN'a dobrom, a 38% vrlo dobrom. 56% zaposlenika ZSM-a ocjenjuje organizacijsku kulturu ZSM-a vrlo dobrom, a 28% dobrom.

Ono što se čini najinteresantnijim dijelom među dobivenim rezultatima su odgovori na pitanja što zaposlenici obiju institucija misle o VERN'ovoj akviziciji ZSM-a, je li se ta akvizicija dogodila u pravo vrijeme, prerano ili prekasno, odnosno što oni sami, kao zaposlenici, smatraju kako akvizicija utječe na VERN' i ZSM kao organizacije, te na njih same.

Gotovo svi zaposlenici VERN'a smatraju da je akvizicija dobra poslovna odluka i odlična investicija zbog jačanja pozicije na tržištu, smatraju to logičnim razvojnim iskorakom u poslovanju. Velika većina njih smatra da se akvizicija dogodila pravovremeno i to zbog potrebe za konsolidacijom visokih učilišta, no dio ipak smatra da je odabran loš trenutak za akviziciju upravo zbog recesije. Zaposlenici ZSM-a većinom također na akviziciju gledaju kao na dobar poslovni potez i pozitivni pomak zbog bolje budućnosti i opstanka u vrijeme recesije. Većina ih smatra da se akvizicija dogodila u pravo vrijeme, smatraju da je ZSM brojem studenata i predavača jednostavno „prerastao“ bivšu upravu, da VERN' daje bolji vanjski organizacijski imidž. Dio ih akviziciju navodi kao preuranjen događaj jer se time ZSM-u nije dala prilika da ojača svoj imidž u javnosti, a dio koji smatra da je do akvizicije došlo prekasno kao razlog navodi da je ZSM stvorio već prepoznatljiv imidž koji se sada mijenja. Nitko od VERN'ovaca nije izrazio negativan stav spram akvizicije, no ZSM-ovci koji su izrazili negativan stav, kao razlog navode da se dugogodišnje djelatnike ZSM-a tretira nepravedno, da zaposlenici VERN'a imaju prednost i da se ta razlika osjeti. Dio ZSM-ovaca ambivalentno se odnosi spram akvizicije, navodeći kako treba proći još vremena da se organizacijske kulture spoje i da će tada moći donijeti kvalitetniju i racionalnu odluku o tome je li akvizicija pozitivni ili negativan događaj.

Na otvoreno pitanje što oni sami, kao zaposlenici, smatraju kako akvizicija utječe na VERN' i ZSM kao organizacije, te na njih same, VERN'ovci jednim dijelom smatraju kako je akvizicija pozitivno utjecala na VERN' i zaposlenike dok jedan veliki dio ne zamjećuje da se

akvizicijom nešto značajno promijenilo. Gotovo svi zaposlenici VERN'a smatraju da je cijeli proces još u početnoj fazi, te da se samim time treba poraditi na poboljšanju komunikacije, međusobnom upoznavanju kolega sa ZSM-a, te uspostaviti nova racionalna logična i učinkovita organizacijska struktura. Zaposlenici ZSM-a znatno su teže podnijeli akviziciju – osjećaju se nezadovoljno, smatraju da su procesi usporeni, osjećaju nemir, neizvjesnost i nesigurnost za svoje pozicije u organizaciji, ne osjećaju se motivirano, smatraju da gube autonomiju u poslovanju i da se ne uklapaju u novu organizaciju, ne znaju što da očekuju, smatraju da su od ljudi s iskustvom vraćeni na pripravničke pozicije.

VI. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo radnom okolinom, za obje grupe ispitanika, i zaposlenike VERN'a i zaposlenike ZSM-a, vrlo je visoko; percepcija okoline u kojoj rade, kao okoline koja je motivirajuća, odnosno umjereno motivirajuća, u postotku je gotovo istovjetna. Također, većine obiju grupacija smatraju da se njihovi vrijednosni sustavi poklapaju s vrijednosnim sustavom koji menadžment ovih organizacija komunicira kroz svoju misiju i viziju. Definiranje odnosa s prvom nadređenom osobom, razina mogućnosti izražavanja svojeg mišljenja, razina prava u odlučivanju o promjenama u organizaciji, razina do koje ih organizacija potiče na inovativnost, usavršavanje te napredovanje – varijable su na kojima zaposlenici obiju organizacija daju u postotcima gotovo istovjetne odgovore. S druge strane, u komparativnoj analizi rezultata dobivenih ovim anketnim upitnikom, također se mogu uočiti neke razlike u nekim segmentima organizacijske kulture koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem. Prvenstveno, postoje razlike u poimanju prepoznatljivosti vlastitog institucionalnog loga, te razine prepoznatljivosti imidža organizacije u javnosti, gdje rezultati očitito ukazuju na manju prepoznatljivost loga i imidža ZSM-a u javnosti, u odnosu na logo i prepoznatljivost VERN'a. Također, interesantne su razlike u dobivenim odgovorima na pitanje što bi mijenjali u svojoj radnoj okolini – pa VERN'ovci tu navode organizacijske ili poslovne manjkavosti, dok se iz odgovora ZSM-ovaca iščitava bojazan od posljedica akvizicijskog procesa (jer kao najčešće navode dislociranost, te jednakost i pravednost u odnosu poslodavca prema zaposlenicima). Pri rangiranju glavnih motiva rada u svojoj organizaciji također se mogu uočiti male, ali interesantne razlike u odgovorima – i jednima i drugima ljubav prema podučavanju, odnosno učenje su glavni motiv, na drugom mjestu svima se nalaze primanja, no dok je VERN'ovcima na posljednjem mjestu napredovanje, ZSM-ovci na zadnje mjesto stavljaju želju za promjenom što je u ovom slučaju, tj. u situaciji preuzimanja također indikativno. Posljednja razlika koja se može zamijetiti jest razlikovanje u percepciji same organizacijske kulture kod zaposlenika VERN'a i zaposlenika ZSM-a. Naime, većina VERN'ovaca svoju organizacijsku kulturu smatra dobrom, ali čak više od polovice ZSM-ovaca svoju pak smatra vrlo dobrom.

Rezultati, pogotovo oni dobiveni odgovorima na otvorena pitanja, pokazuju na stanje koje je potpuno

očekivano i normalno te koje se javlja u bilo kojemu procesu akvizicije – sudionici tog procesa različito reagiraju na sam proces. Neki su spram novonastale situacije indiferentni, kao da se ništa spektakularno i novo ne događa, te kao da njih osobno ta situacija ne zanima jer na prvi pogled za njih se ništa ne mijenja. Takav stav, što je potpuno logično, imaju uglavnom oni koji su dio organizacije koja akvirira drugu organizaciju. Oni koji su preuzeti, reagiraju ili racionalno ili emocionalno, ili zapravo na oba načina istovremeno. Racionalna reakcija u tom smislu podrazumijeva da na proces akvizicije gledaju kao na događaj kojem treba dati šansu, koji je dugotrajan i u kojem treba biti oprezan, suzdržan, ali i neopterećen. Emocionalna reakcija pak znači opravdanu ljudsku reakciju na bilo koju promjenu na koju sam pojedinac ne može utjecati jer ju provocira netko drugi, za koju ne zna kako će utjecati na njegov život (kako profesionalan, tako i privatn), a koja se, u krajnjoj liniji, tiče njega samog.

Provedeno istraživanje ukazuje na postojanje realnih temelja za kompatibilnost obiju organizacijskih kultura koja je vidljiva iz komparacije sustava vrijednosti, odnosa, uvjerenja i ostalih faktora koji organizacijsku kulturu u konačnici sačinjavaju, ali uz postojanje određenih razlika u segmentima organizacijske kulture čija se signifikantnost može ustanoviti nekim daljnjim statističkim analizama.

Akvizicija Zagrebačke škole za menadžment, od strane Veleučilišta VERN', predstavlja prvi slučaj akvizicije u privatnom visokoobrazovnom sustavu u Republici Hrvatskoj, te stoga ovaj rad predstavlja početak bavljenja tematikom akvizicija u privatnom visokom školstvu u nas.

LITERATURA

1. Bayenet, B., Feola, C., Tavernier, M. (2000.): Strategic management of universities: evaluation policy and policy evaluation, *Higher Education Management* 12 (2), str.65-80.
2. Ben-David, J., (1972.): American Higher Education, New York, McGraw-Hill
3. Birnbaum, R., (1983.): Maintaining Diversity in higher Education, San Francisco, Jossey-Bass
4. Clark, B. R. (1998.): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation – Issues in Higher Education, Elsevier Science Regional Sales
5. Deal, T.E., Kennedy, A.A., (1982.): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books
6. Eastman J., Lang, D. (2001.): Mergers in higher education: lessons from theory and experience, University of Toronto Press Inc.
7. Geiger, R. L., (1986.): Private Sectors in Higher Education: Structure, Function and Change in Eight Countries, Ann Arbor, University of Michigan Press
8. Goedegebuure, L. , Meek, V.L. (1997.): On change and diversity: the role of governmental influences, *Higher Education in Europe* 22 (3), str. 309-319.

9. Handy, C.B. (1985.): *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books
10. Harman, K., Meek, V.L. (2002.): Introduction to special issue: Merger revisited: international perspectives on mergers in higher education, *Higher Education* 44 (1), str. 1-4.
11. Huisman, J. (1998.): *Differentiation and Diversity in Higher Education Systems*, u: Smart, J. C. (1998.): *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. XIII, Agathon Press
12. Johnson, G. (1988.): *Rethinking Incrementalism*, *Strategic Management Journal*, Vol 9, str. 75-91.
13. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992.): *Corporate Culture and Performance*, The Free Press
14. Martin, J., Samels, J.E. (1994.): *Merging Colleges for Mutual Growth – A New Strategy for Academic Managers*, Johns Hopkins University Press
15. Montana, P., Charnov, B. (2008.): *Management* (4th ed.), Barrons Educational Series, Hauppauge:NY
16. O'Neill, J.P., Barnett S. (1980.): *Colleges and corporate change: merger, bankruptcy, and closure*, Conference-University Press
17. Schein, E.H. (1985.-2005.): *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bas