

# Doprinos organizacijske kulture uspješnosti IT poduzeća

---

Peranović, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:918906>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**

**Marko Peranović**

**Doprinos organizacijske kulture  
uspješnosti IT poduzeća**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Marko Peranović**

**Matični broj: 0016110257**

**Studij: Organizacija poslovnih sustava**

**Doprinos organizacijske kulture uspješnosti IT poduzeća**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, lipanj 2020.**

*Marko Peranović*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Cilj rada je istražiti u kojoj mjeri upravljanje organizacijskom kulturom utječe na uspješnost IT poduzeća. Organizacijska kultura IT poduzeća se, čak i na prvi pogled, razlikuje od organizacijskih kultura poduzeća iz ostalih sektora djelatnosti, a prvenstveno zbog specifičnog načina rada i suradnje IT stručnjaka. Ovo pitanje posebno je zanimljivo s obzirom na stalni trend povećanja potrebe za proizvodima IT sektora. U radu je potrebno istražiti značajke organizacijske kulture nekoliko IT poduzeća iz Hrvatske te protumačiti njihov utjecaj na ključne varijable organizacijskog ponašanja, te u konačnici na poslovni rezultat. Nakon provedene analize i diskusije potrebno je donijeti relevantne zaključke i preporuke za upravljanje organizacijskom kulturom u IT poduzećima.

**Ključne riječi:** uspješnost poslovanja, organizacijska kultura, IT poduzeće

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Određenje organizacijske kulture .....	2
2.1. Definiranje organizacijske kulture .....	3
2.2. Vrste organizacijske kulture .....	6
2.3. Tipovi organizacijske kulture .....	7
2.3.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture .....	7
2.3.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture .....	8
2.3.3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture .....	9
2.3.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture .....	10
2.3.5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture .....	11
2.4. Elementi organizacijske kulture .....	11
2.5. Upravljanje organizacijskom kulturom .....	14
3. Specifičnosti oblikovanja organizacijske kulture u IT poduzećima .....	19
3.1. Razlike između IT poduzeća i ostalih poduzeća .....	20
3.2. Dosadašnja istraživanja organizacijske kulture u IT poduzećima .....	22
4. Istraživanje organizacijske kulture u odabranim IT poduzećima .....	26
4.1. Opis načina istraživanja .....	26
4.2. Metodologija istraživanja .....	26
4.3. Profil poduzeća „X“ .....	27
4.3.1. Organizacijska kultura poduzeća „X“ .....	27
4.3.2. Elementi organizacijske kulture poduzeća „X“ .....	28
4.4. Profil poduzeća „Y“ .....	30
4.4.1. Organizacijska kultura poduzeća „Y“ .....	30
4.4.2. Elementi organizacijske kulture poduzeća „Y“ .....	30
4.5. Ključni rezultati istraživanja .....	32
4.5.1. Rezultati intervjua – Poduzeće X .....	32
4.5.2. Rezultati intervjua – Poduzeće Y .....	42
5. Rasprava .....	51
5.1. Preporuke upravljanja organizacijskom kulturom .....	51
6. Zaključak .....	53
Popis literature .....	54
Popis slika .....	56
Prilozi .....	57

# 1. Uvod

U posljednjih smo dvadesetak godina svjedoci strahovitog rasta i ekspanzije IT tržišta. Od komercijalizacije interneta, nastanka prvih mobitela, prijenosnih računala, pa do današnjeg dana kada organizacija više ne može postojati bez „online“ prisutnosti. Mnogi su organizacijski stručnjaci uvidjeli kako organizacije na IT tržištu zadržavaju drukčiji unutarnji ustroj od organizacija iz drugih sektora (financije, proizvodna industrija, uslužne djelatnosti, itd.). U posljednje vrijeme su i mediji potpomogli širenju ovog fenomena u javnost s člancima, izvještajima i zanimljivostima iz najvećih IT organizacija (Apple, Google, Amazon, Facebook). Puno je čimbenika utjecalo na razvoj IT poduzeća, a onaj koji je od posebnog interesa u ovom radu je čimbenik organizacijske kulture, odnosno njegov utjecaj na sam performans IT poduzeća.

Budući da je proteklo stoljeće obilježeno razvojem korporacija i poduzeća (srednjih i malih), organizacijska kultura je postala predmetom mnogih istraživanja. Tako je tema ovog rada upravo istraživanje doprinosa organizacijske kulture uspješnosti IT poduzeća. Dva su ključna dijela u ovom radu.

Prvi dio obuhvaća temeljne teorijske koncepte organizacijske kulture kao što su njeno definiranje, određenje, njeni elementi te upravljanje organizacijskom kulturom. Nadalje, prvi dio obuhvaća i specifičnosti oblikovanja organizacijske kulture u IT poduzećima budući da postoje različitosti između oblikovanja organizacijske kulture u IT industriji naspram ostalih industrija. U tom su dijelu rada detaljno navedene različitosti te istraživanja organizacijske kulture u IT industriji koja to potvrđuju.

Drugi dio predstavlja istraživački dio rada te obuhvaća istraživanje na primjeru dvaju tvrtki na hrvatskom tržištu. Poduzeće „X“ predstavlja IT poduzeće koje na tržištu posluje duže od 10 godina te ima razvijenu organizacijsku strukturu, dok Poduzeće „Y“ predstavlja startup poduzeće koje posluje kraće od 2 godine te je u procesu rasta. Na primjeru će se ovih dvaju poduzeća različitim metodama istraživanja utvrditi na koji su način ona oblikovali svoju organizacijsku kulturu, te kako upravljaju istom. Na kraju, u raspravi, se iznose temeljni zaključci ovog istraživanja te preporuke kako efektivno upravljati organizacijskom kulturom u dvadeset prvom stoljeću.

## 2. Određenje organizacijske kulture

Koncept organizacijske kulture je postao temelj rukovodstva u današnjim organizacijama. Mnogi su autori i znanstvenici pokušali definirati ovaj koncept, no teško su se svi jednoznačno složili oko jedne definicije. Međutim, glavni zaključak je da je srž koncepta vezana uz organizacijske vrijednosti te se kultura manifestira u svim pojavnim oblicima organizacije (Flamholtz & Randle, 2011). Iako je danas veoma popularan pojam, organizacijska kultura se kao koncept počela razvijati tek u drugoj polovici dvadesetog stoljeća. Iako su se termini „grupne norme“ i „klima“ koristili dugi niz godina u literaturi poznatih psihologa tog vremena, koncept „kulture“ kao takve se koristi tek u zadnjih par desetljeća.

Autori Katz i Kahn (1978) su se u svojem drugom izdanju knjige *The Social Psychology of Organizations* (eng. Društvena Psihologija Organizacija) osvrnuli na uloge, norme i vrijednosti unutar organizacije, dok termini „kultura“ i „klima“ nisu navedeni kao zasebni eksplicitni koncepti. Unatoč tomu, Schein (1990) navodi da su se prvotna promatranja uistinu bavila samo organizacijskom klimom, koja je samo površni reprezentant čitave organizacijske kulture. Analitička perspektiva promatranja organizacijske kulture je iznjedrila empirijski pristup koji je podrazumijevao da se razviju mjerljivi čimbenici, odnosno „razbijanje“ pojma organizacijske kulture na manje segmente. Problem kod ovakvog pristupa je taj da analiziranje organizacijske kulture pomoću manjih segmenata ne daje zornu sliku kulture jednog poduzeća.

Uzevši to u obzir, mnogi su psiholozi tog doba zaključili kako je potreban holistički pristup za razumijevanje organizacijske kulture, odnosno onaj koji sve segmente spaja u smislenu teorijsku cjelinu. 1940-ih su tako društveni psiholozi organizirali trening rukovodstvenih vještina te su svim polaznicima predstavili okruženje kao „otok kulture“. Na ovaj način su svojim polaznicima dali do znanja da ono što uče se ipak razlikuje od njihove domicilne kulture poduzeća, vlastitog doma, i sličnog.

Ovakvi su se treninzi provodili masovno u razdoblju između 1940 i 1950 te je zamijećeno da su polaznici tih treninga po povratku u svoje lokalne sredine ubrzo prisvojili natrag stare obrasce ponašanja i kulturnog ophođenja. 1950-ih i 1960-ih se dogodio raskol između „industrijske“ psihologije i organizacijske psihologije. Razlog tomu je taj da se organizacijska psihologija, vođena ciljevima postojanja, usmjerila na veće entitete kao što su radne grupe, timovi, organizacije, nego na pojedince. Ovakav pristup je ishodio potrebu da se definiraju uzorci ponašanja i normi kako bi se oformio pojam organizacijskog ekosustava koji danas u preformuliranom obliku čini organizacijsku kulturu. 1980-e godine označavaju prekretnicu pojma organizacijske kulture na svjetskoj sceni. Tih se godina u Sjedinjenim Američkim Državama javilo pitanje performansi SAD-ovih poduzeća u usporedbi s onima iz Japana.



Uviđen je jaz u performansama u korist Japanskih poduzeća te je to pokrenulo društvene i organizacijske psihologe da pronađu rješenje. Tada je finalno zaključeno kako se ove razlike ne mogu pripisati isključivo nacionalnim kulturama država SAD-a i Japana te je to trenutak kada je stvorena stvarna potreba za konceptom, odnosno smjerom psihologije koji će jednoznačno obuhvaćati uočene fenomene iz poslovnog svijeta na razini organizacije (Schein, 1990).

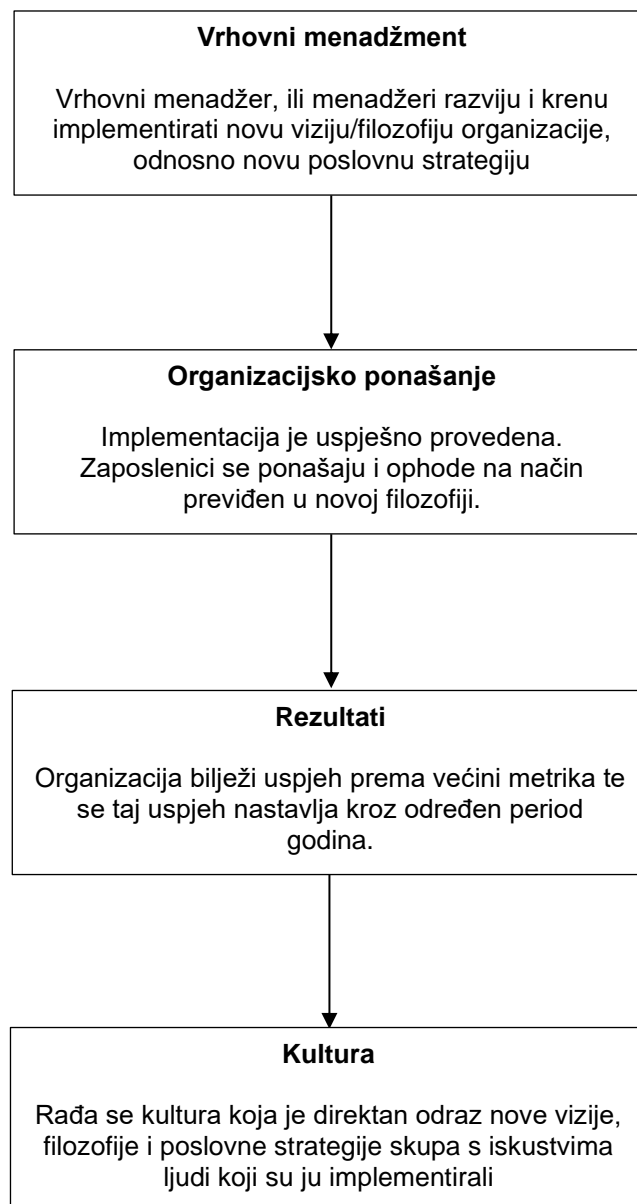
U današnjem svijetu nezaobilazan pojam za svaku suvremenu organizaciju jest upravo taj pojam, odnosno koncept. Iako je njena važnost prepoznata, sam njen koncept, kao i načini upravljanja organizacijskom kulturom se ponekad čine nedostižnima. Schein (1990) tako navodi da organizacijska kultura zapravo obuhvaća sve bihevioralne pravilnosti međuljudske interakcije kao što su: jezik, običaji, tradicije i rituali. Pozamašna količina literature na tematiku organizacijske kulture već postoji, no načelno promatra organizacijsku kulturu iz socio-psihološke perspektive, te kao takva propušta istražiti utjecaj organizacijske kulture na financijsku uspješnost poduzeća i na njenu ulogu u čitavoj organizacijskoj strategiji (Flamholtz i Randle, 2011).

## **2.1. Definiranje organizacijske kulture**

Schein (1990) navodi kako postoji problem definiranja organizacijske kulture koji proizlazi iz samog koncepta organizacije kao takve. To znači da kod definiranja organizacijske kulture ne možemo pretpostaviti da postojanje organizacijske kulture uvjetuje postojanje same organizacije. Schein (1990) navodi da prvo identificiramo set ljudi unutar organizacije koji već neko vrijeme djeluje, ima zajedničku povijest te ostvarenu stabilnost unutar radnog okruženja te onda analiziramo organizacijsku kulturu koja je upravo zbog navedenih razloga i prisutna. Također, postoje pretpostavke da neke organizacije imaju jaču kulturu od neke druge organizacije. Razlog tomu mnogi pripisuju dugom periodu provedenom skupa u radnoj atmosferi, te također intenzitetu radnog iskustva čega su primjer vojni odredi (Schein, 1990).

Upravo ta snaga i stabilnost kulture potječe od toga da je prisutna kod svih članova grupe, te da grupa „diše“ kulturu. Tu se također pretpostavlja da će pojedinac te grupe djelovati u skladu s temeljnim pretpostavkama grupe kako bi zadržao svoje članstvo u toj grupi. Stereotipizirani primjeri toga su: nošenje odijela među zaposlenicima banke, avangardne frizure pankera, uniforme vojnika, i mnogi drugi. Ako netko pripadnicima neke kulture pokuša promijeniti njihov način promišljanja ili djelovanja, najčešće će doći do opiranja promjeni kako bismo izbjegli odstupanje od grupe, odnosno devijaciju. Važno je napomenuti kako se ovi procesi odvijaju u podsvijesti te su jako snažni (Schein, 2004).

Sam nastanak organizacijske kulture se prema Kotteru i Heskettu (1992) razvija prema sljedećoj shemi.



*Slika 1 Prepoznatljiv uzorak nastanka organizacijske kulture*

Autori O'Reilly i Chatman (1996) navode definiciju kulture iz menadžerske perspektive kao set normi i vrijednosti koji je prisutan među ljudima te organizacije te se njeguje, čuva i dijeli. Prema Guiso i sur. (2015) ova je definicija najtočnija budući da je empirijski najmjerljivija te kao takva služi njihovoj svrsi najbolje. Također, navode da je ova definicija kulture danas najzastupljenija u ekonomskoj literaturi. O'Reilly i Chatman (1996) također navode da se zaposlenici koji su dio organizacijske kulture tako osjećaju ugodnije kada rade u okruženju ljudi s kojima dijele zajedničke vrijednosti i očekivanja. Međutim, navode da takvo okruženje ostavlja dojam da čitava radna okolina kontrolira pojedince u smislu da su njihova očekivanja

i navike na poslu uvelike oblikovane tom organizacijskom kulturom. Ovakva definicija kulture ju profilira kao tradicionalno sredstvo kontrole u smislu da potiče pojedince na zajedničko djelovanje prema jednakom cilju (Guiso i sur., 2015).

Iako O'Reilly i Chatman (1996) smatraju da su organizacijske vrijednosti jedan od preduvjeta postojanja kulture, Kreps (1990) smatra da su organizacijske vrijednosti nus-produkt reputacije koju organizacija gradi određen period vremena. Iz toga Kreps (1990) navodi da organizacijska kultura ne oblikuje očekivanja i navike zaposlenika već periodično mijenja načine poticanja zaposlenika na daljnje djelovanje prema strateškim ciljevima. Nadalje, Malbašić i Brčić (2012) nadopunjuju poimanje organizacijskih vrijednosti te ističu važnost komuniciranja organizacijskih vrijednosti prema zaposlenicima kao sredstvo jačanja organizacijskog identiteta među zaposlenicima. Također govore kako su upravo ti zaposlenici kod kojih je prisutan snažan organizacijski identitet oni zaposlenici koji će ostvarivati organizacijske ciljeve.

Na većoj skali promatranja, organizacijske vrijednosti su prema Malbašić i Brčić (2018) glavni pokazatelj i mjerilo ispravnosti, odnosno neispravnosti ponašanja same organizacije. Upravo nam organizacijske vrijednosti daju uvid u sve ono što je toj organizaciji potrebno da održi, odnosno poboljša vlastito poslovanje. Postojanje organizacijskih vrijednosti daje vanjskim promatračima uvid u ključne pokretačke sile; temeljna načela i vjerovanja organizacije. Navedeni oblici utjecaja organizacijskih vrijednosti su naveli mnoge organizacijske teoretičare do zaključka da su organizacijske vrijednosti ono što vanjski promatrači vide i osjete, a to je „duša“ organizacije.

U čitavom konceptu organizacijske kulture, Barnett i sur. (2006) razrađuju element reputacije. Oni tako navode da je ponekad najveća barijera ostvarenju organizacijske kulture miješanje značenja organizacijskog identiteta, reputacije i slike. Nadalje spominju kako se koncepti organizacijske slike i identiteta u određenim literaturnim djelima definiraju kao podskup organizacije, odnosno da pojmovi slike i identiteta zajedno čine reputaciju. U takvom viđenju organizacijske reputacije organizacijska slika je percepcija organizacije iz viđenja vanjskih promatrača, dok je organizacijski identitet unutarnja percepcija organizacije, dakle viđenje iz perspektive zaposlenika.

Kako se zaposlenik ponaša kada je postignuta svijest o organizacijskoj reputaciji opisuju Guiso i sur. (2015). Oni navode da se često u poslovanju dogodi da su zaposlenici u iskušenju kad je u pitanju zadovoljstvo klijenta; dati sve od sebe ili ne dati. Ako se radi o velikoj organizaciji, rizici otkrivanja su jako niski u slučaju da ne dajemo sve od sebe te se pretpostavlja da jedan propust na razini pojedinca da isporuči najbolju moguću uslugu neće

značajno naštetiti reputaciji organizacije. Ovakve situacije često znaju potaknuti letargiju među zaposlenicima, stoga je potrebno razviti adekvatnu kulturu rada te motivirati zaposlenike.

Da organizacijska kultura može služiti kao sredstvo definiranja identiteta tvrde O'Reilly i sur. (1991) pa tako navode da su vrijednosti koje organizacijska kultura posjeduje povezane s tendencijom zaposlenika da identificiraju svoj identitet upravo u tim vrijednostima organizacijske kulture. Komplement tomu je da će zaposlenici i sami aktivno tražiti organizacije čije vrijednosti i ciljevi podudaraju s vlastitima kako bi održali karijeru koja je povezana, značajna i kongruentna s vlastitim životom.

## 2.2. Vrste organizacijske kulture

Svaka organizacija, kao što ima određenu organizacijsku strukturu, ima i odgovarajuću organizacijsku kulturu. Kao takva, kultura se može pronaći i u organizacijama koje naizgled nemaju organizacijsku kulturu, budući da je i ne imanje kulture svojevrsna kultura. Organizacijska struktura i kultura su dva međusobno komplementarna pojma. Isto kako ne postoji jedinstvena organizacijska struktura primjenjiva na sve organizacije, tako niti ne postoji jedinstvena organizacijska kultura. Dakle, svaka organizacija ima jedinstvenu organizacijsku strukturu, tako ima i jedinstvenu organizacijsku kulturu (Sikavica, 2011).

Razlikujemo nekoliko vrsta organizacijske kulture (Sikavica, 2011):

- **Dominantna kultura i supkultura** – dominantna kultura je takva kultura koja je zastupljena među većinom zaposlenika, dok je supkultura takva kultura koja se javlja među pojedincima ili marginalnim grupacijama zaposlenika.
- **Jaka i slaba kultura** – Jaka kultura je ona oko čijih se vrijednosti i značaja stvara konsenzus među zaposlenicima, odnosno njene vrijednosti stvaraju atmosferu zajedništva i ujedinenosti u vrijednostima. Slaba je kultura, s druge strane, takva kultura gdje zaposlenici ne nalaze zajedničku poveznicu u vrijednostima i značaju organizacijske kulture. Slaba kultura dovodi do jačanja individualizma i devijacije od organizacijske misije, dok jaka kultura potiče zajednički rad prema misiji i strateškim ciljevima organizacije.
- **Jasna i nejasna kultura** – jasna je kultura takva kultura koja je svojim simbolima i značajem prepoznatljiva za zaposlenike poduzeća, kao i svima onima koji nisu dio poduzeća. Nejasna kultura je takva kultura koja je nedvojbeno prisutna u poduzeću, međutim niti zaposlenici, niti menadžment ju nije u stanju shvatiti, odnosno objasniti.

- **Izvrсна i užasna kultura** – izvrсна tj. „odlična“ kultura je takva koja posjeduje značajke kao što su: planiranje života poduzeća, komunikacija zaposlenika i menadžmenta, taktičko i operativno planiranje. Takva kultura stvara familijarnu atmosferu gdje su svi zaposlenici dio istog tima, iste obitelji. Užasna kultura, s druge strane predstavlja kaos; krizni menadžment, konfuzija u odlučivanju, frustracija za zaposlene.
- **Postojana i prilagodljiva kultura** – Postojana kultura je takva kultura koja se javlja u organizacijama koje posluju u relativno stabilnoj tržišnoj okolini. Njena glavna značajka je stabilnost koja izvire iz unutarnjih faktora organizacije. Prilagodljiva kultura je takva kultura koja se javlja u organizacijama koje posluju u promjenjivoj i nestabilnoj okolini. Glavna značajka takve kulture je promjenjivost koja izvire iz vanjskih faktora organizacije.
- **Participativna i neparticipativna kultura** – Participativna kultura je takva kultura gdje su zaposleni i svi oni koji nisu dio menadžmenta u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja. U takvoj je kulturi prisutna razina povjerenja u zaposlenike (podređene), njeguje se komunikativnost, timski rad, dostupnost informacija te autonomija zaposlenika. U neparticipativnoj kulturi, s druge strane, proces donošenja odluka je veoma krut i rezerviran za menadžment (nadređene). U takvoj kulturi je prisutna velika krutost, odanost nadređenom, pojedinačan rad te individualna odgovornost. Glavna razlika među ove dvije jest ta da participativna kultura stvara pozitivniju atmosferu i moral zaposlenih, što naposljetku dovodi do boljih poslovnih rezultata.

## 2.3. Tipovi organizacijske kulture

Postoje mnogi analitički okviri za promatranje različitih tipova organizacijske kulture. Žugaj i sur. (2004) navode da su najznačajniji tipovi organizacijske kulture nastali iz tih okvira sljedeći:

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture
3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture
4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture
5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture

### 2.3.1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture

Ova se tipologija određuje prema dvjema glavnim značajkama: vrijeme potrebno za dobivanje predodžbe (**povratna informacija**) o uspjehu zadatka i visina rizika nekog posla (**rizik**).

Žugaj i sur. (2004) navode da Deal i Kennedy, uzimajući u obzir dvije navedene varijable (povratna informacija i rizik), navode četiri tipa organizacijske kulture:

1. Kultura „sve ili ništa“ (visok rizik, brza povratna informacija)
  - U ovakvoj se kulturi fokus s tima prebacuje na pojedinca pa se stoga više vrednuje pojedinačan uspjeh, nego timski uspjeh. Karakterizira ju atmosfera visokog rizika, brzog protoka povratnih informacija te kritiziranja neuspjeha. Novopridošli zaposlenici se moraju brzo prilagoditi ako žele opstati u ovakvom okruženju
2. Kultura „kruha i igara“ (malen rizik, brza povratna informacija)
  - Ovakvu kulturu obilježavaju užurbanost i timski rad. Timski se uspjesi vrednuju više naspram individualnih te se njeguje međusobni odnos, međusobni napredak, timski integritet te prijateljstvo. U ovakvoj kulturi se često organiziraju timske aktivnosti u svrhu dodatne motivacije i povezivanja tima.
3. Kultura „kladi se na svoju kompaniju“ (visok rizik, spora povratna informacija)
  - Ovakva kultura se nalazi u visokorizičnim okolinama sa sporim protokom povratnih informacija o uspjehu. Karakterizira ju fokus na dugoročno planiranje i uspjeh organizacije. Ovakva kultura snažno vrednuje hijerarhiju, pravila i red
4. Procesna kultura (malen rizik, spora povratna informacija)
  - Ovakva kultura vrednuje savršeno izvršenje radnih zadataka te minimalno tolerira pogreške. Glavni motivatori nisu financijske prirode, već statusne prirode (ured, službeni automobil, bolje privilegije, itd). Sva orijentacija je usmjerena ka hijerarhiji te kako napredovati u istoj.

### **2.3.2. Edwards i Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture**

Ova se tipologija dijeli kulture na osnovu sljedeće dvije značajke: briga o ljudima i briga za učinak. Žugaj i sur. (2004) navode da prema ovim značajkama Edwards i Kleiner razlikuju četiri tipa organizacijske kulture:

1. Ravnodušan tip kulture
  - Ovakav tip kulture karakterizira manjak brige za ljude, kao i za organizacijski učinak. Najčešće se nailazi na ovakvu kulturu u organizacijama koje su u silaznoj putanji svog životnog ciklusa

## 2. Brižan tip kulture

- Ovakav tip kulture karakterizira snažnu brigu za ljudima u organizaciji, dok je briga za učinak organizacije slaba. U ovakvim se organizacijama vrednuje timski rad, edukacija zaposlenika te integritet

## 3. Strog tip kulture

- Ovakav tip kulture karakterizira snažan fokus na ostvarenje poslovnog učinka, dok se briga o ljudima stavlja u drugi plan. Potencijali zaposlenik se maksimalno iskorištavaju. U ovakvim su organizacijama glavne značajke: visoka odgovornost, visoka plaća te bonusi ovisno o učinku.

## 4. Integrativan tip kulture

- Ovakav tip kulture karakterizira jednak fokus na ljude i na organizacijski učinak. Cilj ovakve organizacije da se maksimalno iskoriste sposobnosti zaposlenika bez da se zapostavi njihova osobna dobrobit. Glavne značajke su: izazovni poslovni pothvati, visok stupanj odgovornosti te adekvatan sustav nagrađivanja zaposlenika.

### **2.3.3.Scholz-ova tipologija organizacijske kulture**

Ova se tipologija temelji na tri dimenzije čiji značajke diferenciraju različite vrste organizacijskih kultura.

Prva dimenzija opisuje odnos organizacije prema stabilnosti, odnosno prema promjenama, što je uvjetovano njenim stadijem evolucije. Žugaj i sur. (2004) navode da prva dimenzija razlikuje pet tipova kulture, a to su:

- Stabilna kultura – tip kulture koji je orijentiran prema unutra te pokazuje odbojnost prema organizacijskim promjenama
- Reaktivna kultura – tip kulture koji je također okrenut prema unutra te pokazuje odbojnost prema promjenama, međutim one su dozvoljene samo ako je rizik dovoljno malen.
- Anticipirajuća kultura – tip kulture koji je orijentiran i prema unutra i prema van pa tako prihvaća određene rizike. Promjene koje se donose su nužno postupene
- Istraživačka kultura – tip kulture koji je strogo okrenut okolini. Vrednuje se rizik jer je on glavni pokretač napretka i promjena u ovakvoj kulturi. Promjene se rado prihvaćaju
- Kreativna kultura – kultura koja je isključivo okrenuta okolini te konstantno traži prilike za inovacije i napredak. Neizvjesni i neuobičajeni rizici su česta pojava

Druga dimenzija opisuje unutarnje aspekte organizacijske kulture kroz čimbenike kao što su prava zaposlenih, način donošenja odluka, način rješavanja problema. Druga dimenzija razlikuje tri tipa kulture, a to su:

- Proizvodna kultura – kultura u kojoj je proizvodni proces standardiziran i konstantan, a stručni zahtjevi niski. Utjecaj i prava pojedinaca u ovoj kulturi su niski
- Birokratska kultura – kultura u kojoj je posao raznolik i nerutiniran, što posljedično dovodi do većoj specifikaciji radnih mjesta. U ovakvoj kulturi se prava i utjecaj deriviraju iz radnog mjesta.
- Profesionalna kultura – kultura u kojoj je opus poslova raznolik i s obzirom na prirodu, i s obzirom na težinu posla. Takva kultura zahtjeva visoku stručnost pojedinaca u svojim odgovarajućim područjima

Treća dimenzija po kojoj Scholz diferencira organizacijske kulture je istovjetna Deal i Kennedy-jevoj tipologiji (str. 7).

#### **2.3.4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture**

Handy-jeva tipologija daje generalni pregled osnovnih tipova organizacijskih kultura pa tako Handy razlikuje sljedeća četiri tipa organizacijskih kultura (Žugaj i sur., 2004):

- Kultura moći (poduzetnička kultura) – tip kulture kojeg najčešće nalazimo u manjim poduzećima. Postoji snažan utjecaj centralne figure, odnosno pojedinca, koji disperzira kulturu na sve ostale aktere unutar organizacije. Snažan se naglasak daje internoj komunikaciji i odabiru kvalitetnog kadra ljudi. Ovakve su organizacije veoma agilne i fluidne kada pričamo o promjenama, međutim rast takvih organizacija značajno mijenja kulturu.
- Kultura uloga (birokratska kultura) – tip kulture koji naglasak stavlja na formalne procedure i pravila. Vođena je logikom i racionalnošću te se čvrsto drži stabilnosti i poslovnog modela koji je predvidljiv i otporan na promjene. Od zaposlenika se očekuje da poslove obavljaju točno u skladu s propisima i pravilima. Utjecaj i moć se deriviraju iz pozicija (orijentacija na hijerarhiju).
- Kultura zadatka (timska kultura) – tip kulture koji je orijentiran na kvalitetan i prijateljski timski odnos. Fokus se miče s individualnog doprinosa na timski. Najčešće se sastoji od više manjih timova dediceranih za specifične aspekte poslovanja koji se sastoje od visoko stručnih i većinom mladih pojedinaca. Ovakva je kultura veoma fleksibilna i otvorena na promjene te je snažno orijentirana na tržište i klijente.
- Kultura pojedinca - tip kulture koji se rijetko nalazi u organizacijama. Ako postoji, najčešće je riječ o subkulturi unutar organizacije, a ne dominantnoj kulturi te



organizacije. Fokus ove kulture je na pojedinačni talent i mogućnosti te se postojeća kultura koristi kao medij za ostvarenje pojedinačnih ciljeva.

### **2.3.5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture**

Mergerison-ov model kao indikator kulture uzima stil organizacijskog ponašanja. U skladu s time, Mergerison je razvio tri organizacijska profila: birokratski, inovativni i socijalni. Uzevši u obzir navedene faktore Žugaj i sur. (2004) dalje dijele model na šest faktora:

- razvojno poduzetnička orijentacija – faktori vezani uz učinkovitost organizacije u njenom djelovanju. Također, njenu spremnost na preuzimanje rizika, orijentaciju na budućnost, kreativnost, orijentaciju na tržište, fleksibilnost uoči promjena te stabilnost.
- birokracija – faktori koji su vezani uz tipičan birokratski stil organizacije: visok stupanj formalizacije, orijentacija na hijerarhiju, otpornost na promjene te autokratski stil odlučivanja.
- socijalna orijentacija – faktori koji se odnose na odnos prema ljudima unutar organizacije, odnosno koliko su njihove potrebe zadovoljene. Također, odnose se na međuljudske odnose koji se razvijaju unutar organizacije te pospješuju timski rad, odlučivanje i napredak organizacije.
- decentralizacija – faktori koji se s jedne strane odnose na stupanj decentralizacije unutar timova (djelovanje u svrhu postizanja vlastitih, timskih ciljeva bez slike o cjelini) te s druge strane na decentralizaciju u generalnom procesu donošenja odluka.
- održavanje statusa quo – faktori koji se odnose na organizacijsku tendenciju da se održava trenutni ustroj poslovnih procesa, proizvodnje i ostalih aktivnosti bez pretjeranog rizika.
- formalizacija – faktori koji se određuju prema širini organizacije (visoka specijalizacija poslova i radnih mjesta), broju odjela i samostalnih jedinica, te pridržavanje formalnih regulacija i procedura za izvršavanje poslova i generalno ophođenje na radnom mjestu.

## **2.4. Elementi organizacijske kulture**

Perspektiva iz koje Kotter i Heskett (1992) u svom djelu „Corporate Culture and Performance“ (eng. Organizacijska kultura i uspješnost) je ta da organizacijska kultura ima dvije razine, ovisno o njihovoj vidljivosti i otporu prema promjenama. Na dubljoj razini, onoj manje vidljivoj, nalazimo vrijednosti koje su postojane u grupi ljudi, te one opstaju čak i kada

se trenutna grupa razdvoji. To je dio kulture koji pokreće samu organizaciju i to je ono čime se organizacija diči. Primjerice neke kompanije se ponose svojom brigom prema radnicima, neke kvaliteti izvršenog posla, neke se ponose svojim inovacijama, i mnogim ostalim stvarima.

Na vidljivijoj razini pak, navode Kotter i Heskett (1992), organizacijska kultura predstavlja uzorke ponašanja kojima se novi zaposlenici prilagođavaju, odnosno stil organizacijske kulture koji se ohrabruje među postojećom radnom snagom. Primjerice, neke kompanije tvrde da su njihovi radnici najradišnji, neke tvrde da su jako otvorene, neke imaju takvu kulturu koja podrazumijeva formalno odijevanje, i slično. U načelu Kotter i Heskett (1992) govore o dvjema razinama kulture, njihovom utjecaju na poslovanje organizacije, i primarno o njihovoj postojanosti i trajnosti; dublju razinu je teško promijeniti, dok je vidljiviju razinu lakše promijeniti.

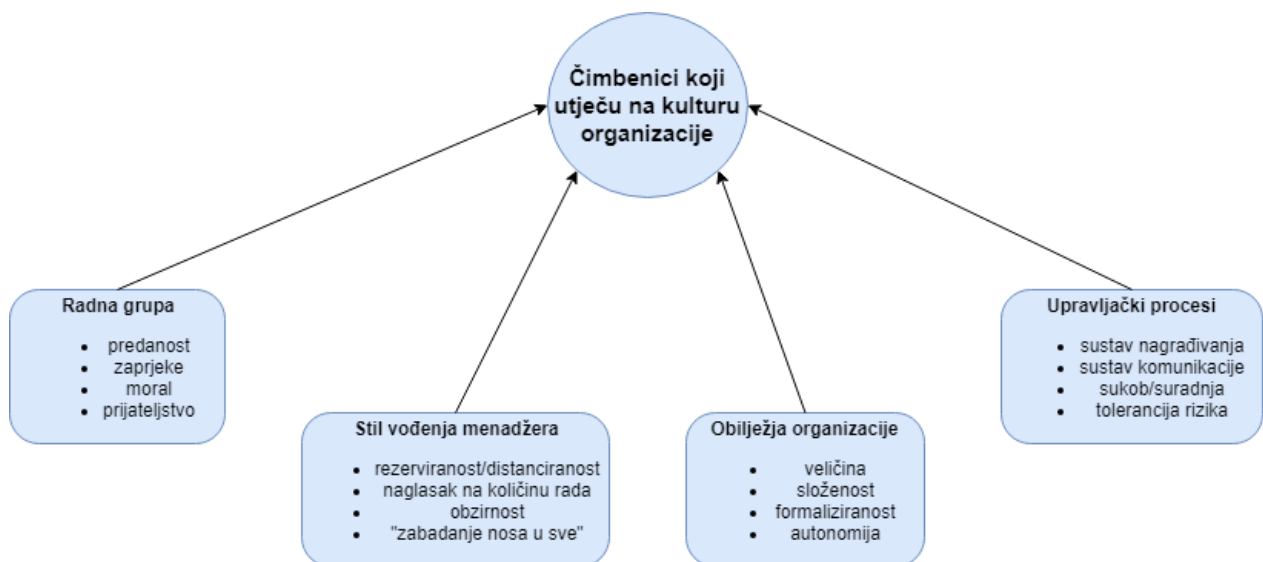
Schein (2004) detaljnije ulazi u definiranje razina organizacijske kulture te ju dijeli na artefakte, uvjerenja i vrijednosti te osnovne pretpostavke. Na samoj površini organizacije se nalazi artefakti. To obuhvaća sve ono što pojedinac vidi, čuje i osjeti kada dođe u dodir s njemu dotad nepoznatom organizacijskom kulturom. To je sve ono što na fizičkoj razini vidimo, primjerice: proizvodi organizacije, prostorno uređenje, jezik i način komunikacije, tehnologije, stil odijevanja, maniri, priče i mitovi, rituali i ceremonije te mnogi ostali. Schein (2004) organizacijsku klimu, kao i generalno ophođenje zaposlenika također smatra artefaktima, ali artefaktima dublje kulturne razine. Kod artefakata je važno da su vrlo laki za promatrati, no vrlo teški za dešifrirati.

Organizacijska uvjerenja i vrijednosti su nešto što organizacija stvara u počecima svojeg postojanja, onda kada najviše uči. U situacijama kada nemamo referentnu točku za ispravno postupanje, potrebno je preuzeti inicijativu i odvažiti se u jedan put djelovanja. Pojedinci čija individualna mišljenja o tome što je ispravno, a što neispravno nadjačaju tuđa postaju lideri te organizacije te definiraju početna uvjerenja i vrijednosti. Primjer takve situacije navodi Schein (2004) u slijedećem iskazu.

Pretpostavimo da tvrtka bilježi pad prodaje i glavni menadžer reagira tako da snage usmjeri u pojačanje oglašavanja, iako nisu svi usuglašeni da je to najbolja opcija. U slučaju da ovakav pothvat rezultira uspjehom, organizacija razvija uvjerenje da je oglašavanje dobra stvar. Transformacijski proces se nastavlja ako organizacija ponovo doživi uspjeh uslijed pojačanog oglašavanja. Tada se uvjerenje, odnosno vrijednost, transformira u osnovnu pretpostavku tvrtke te se postepeno zaboravlja period nesigurnosti u donošenju odluke pojačanog oglašavanja. Naravno, one vrijednosti koje se ne pokažu uspješnima ne prođu kroz proces transformacije. Potrebno je naravno i zajedničko grupno iskustvo i snažna potvrda od strane članova te grupe da bi jedno uvjerenje i vrijednost preraslo u osnovnu pretpostavku organizacije (Schein, 2004).

O čimbenicima koji utječu na kulturu organizacije govori Sikavica (2011) u svom djelu „Organizacija“. Glavne je čimbenike podijelio u četiri kategorije :

- Radna grupa
- Stil vođenja menadžera
- Obilježja organizacije
- Upravljački procesi



Slika 2: Prikaz čimbenika koji utječu na kulturu organizacije prema Sikavica (2011)

Svojim svakodnevnim poslovanjem na tržištu se organizacija suočava s raznim poslovnim izazovima, mnogi od kojih su dosad nepoznate prirode za organizaciju. Jedna od uloga stvaranja seta vrijednosti i uvjerenja je ta da se eliminira osjećaj nesigurnosti u donošenje odluka. Pouzdan i siguran vođa, čak i naizgled, svojim samopouzdanjem daje nadu da će se izazovi uspješno savladati te omogućuje daljnji razvoj organizacijske kulture. Za zaposlenike to znači da ako propuste prihvatiti te novostvorene vrijednosti i uvjerenja, dolaze u rizik od ekskomunikacije iz grupe od strane ostalih zaposlenika što je isto jedan od indikatora toga jesu li nove vrijednosti i uvjerenja ispravni, ili nisu (Schein, 2004).

S druge strane, Žugaj i sur. (1999) navode kako pojam organizacijske kulture obuhvaća tri glavna elementa: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su korisne i dobre za tu organizaciju, te bi trebali težiti ka njihovom ostvarenju. Primjer ovakvih vrijednosti prema Žugaj i sur. (1999) su međusobno povjerenje među zaposlenicima te surađivanje s ostalim organizacijama i stručnjacima tog sektora.

Organizacijska klima prema Žugaj i sur. (1999) predstavlja način razumijevanja organizacije te njenog položaja u poslovnom svijetu od strane njenih zaposlenika. Također, organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu među zaposlenima, način na koji se organizacijske vrijednosti manifestiraju te kakva se iskustva i shvaćanja dijele među zaposlenicima. Ona je važna upravo zbog stvaranja pozitivne radne atmosfere te postizanje zadovoljstva zaposlenika što posredno utječe na sveukupnu uspješnost poduzeća.

Menadžerski stil je element koji obuhvaća ponašanje menadžera unutar organizacije, na bilo kojoj razini. Autokratski menadžerski stil definira menadžera koji zadržava značajnu poziciju moći nad svojim podređenima. On je onaj koji delegira te donosi odluke bez konzultiranja sa svojim podređenima. S druge strane, demokratski stil podrazumijeva menadžera koji u suradnji s podređenima donosi odluke, te njeguje dvosmjernu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, za razliku od autokratskog stila gdje je jednosmjerna komunikacija najčešća (Žugaj i sur., 1999).

## **2.5. Upravljanje organizacijskom kulturom**

Kada govorimo o upravljanju organizacijskom kulturom, važno je točno odrediti koji su to segmenti kulture koji bivaju upravljani. Barnett i sur. (2006) navode da su identitet organizacije, organizacijski imidž i organizacijska reputacija temeljni faktori organizacijske kulture kojima organizacija treba uspješno upravljati.

Identitetom Barnett i sur. (2006) smatraju skup temeljnih vrijednosti organizacije koje se emitiraju u unutrašnjosti organizacije te predstavljaju internu polaznu točku. To je upravo ono što sami zaposlenici osjećaju te smatraju da njihovu organizaciju čini različitim od ostalih. Organizacijski imidž je sve ono što nam padne na pamet kada vidimo simbole ili logo navedene organizacije. Izvor organizacijskog imidža također leži u organizacijskom identitetu te mora proći određenu tranzitivnu fazu kako bi postao imidž. U suštini, organizacijski imidž je organizacijski identitet, zapakiran za javnost koristeći marketinške vještine i vještine odnosa s javnošću. Ono što je glavna razlika ovih dvaju termina jest taj da organizacijski identitet kontrolira sama organizacija, međutim organizacijski imidž se može oblikovati, ali nikako kontrolirati od strane organizacije. Organizacijska reputacija je najopćenitiji od ova tri pojma jer on obuhvaća utjecaj koji je djelovanje organizacije ostavilo na širu populaciju u financijskom, socijalnom, i ekološkom smislu kroz duži vremenski period.

Gray i Balmer (1998) navode da kako bi organizacija ostala kompetitivna po pitanju organizacijske kulture, važno je skupljati povratne informacije. Pravovremene i objektivne povratne informacije, osim od klijenata, je važno dobiti i od dionika organizacije preko financijskih menadžera, prodajnih menadžera te ostalih zaposlenika koji su u kontinuiranom

odnosu s dionicima. Ovakva vrsta inputa omogućava organizaciji da pravovremeno intervenira i napravi potrebne promjene u vlastitoj organizacijskoj kulturi (promjena komunikacijskih praksi, odnosa s javnošću i medijima).

Također, navode Gray i Balmer (1998), organizacija treba provesti formalno istraživanje svakih pet godina na internoj razini. Istraživanje provode konzultanti za organizacijski identitet koristeći različite metode kao što su jedan na jedan intervjuiranje i grupno intervjuiranje. Također, istraživanje se može izvoditi i eksterno gdje se također koriste usluge konzultantskih organizacija koje se bave organizacijskim imidžom, identitetom i reputacijom te se dobiva slika organizacije iz vanjske perspektive. Rezultati ovakvih istraživanja mogu ishoditi manjim promjenama za organizacijsku kulturu (način oglašavanja, logo, komunikacija s klijentima) do značajnih organizacijskih promjena (promjena organizacijskog identiteta, redefiniranje misije, vizije i ciljeva, redefiniranje organizacijske filozofije).

Kako kulturom upravlja organizacija utemeljena vrijednostima opisuje Malbašić (2018) pa tako spominje organizacije temeljene na vrijednostima (eng. Values Based Organizations – VBO). Cilj takvih organizacija nije nužno ostvarenje ciljeva, već dugotrajni razvoj organizacijskih vrijednosti u svojem poslovanju. Takve organizacije ispoljavaju čak i one organizacijske vrijednosti koje nisu nužno dio deklarativnih vrijednosti, već se radi o vrijednostima koje svoj život nalaze duboko u kulturi zaposlenika. Razlog zašto se ove organizacije razlikuju leži upravo u deklaraciji organizacijskih vrijednosti. Mnoge su organizacije odredile i definirale svoje vrijednosti i temeljna uvjerenja te su time zadovoljili „uvjet“ deklarativnih vrijednosti. Međutim, mnoge su od tih organizacija propustile ostvariti konkurentsku prednost na krilima tih vrijednosti zato jer su nedovoljno dobro osigurale da se te vrijednosti komuniciraju i održavaju u svim svojim strukturama.

Wilmott (1993) opisuje perspektivu fokusa prema zaposlenicima pa tako navodi da organizacije koje su spoznale važnost organizacijske kulture su to učinile upravo tako da su fokus okrenule ka zaposleniku. Kako bi stvorili organizacijski identitet, imidž ili reputaciju, organizacija mora osmisliti način kako „usaditi“ svoje vrijednosti (identitet) u svoje zaposlenike, ali ne na prisilan i autoritaran način, nego tako da se organizacijske vrijednosti, identitet i ciljevi sinkroniziraju s vlastitim ciljevima zaposlenika. Tako zaposlenik svoju samo-aktualizaciju provodi upravo na radnom mjestu svoje organizacije. Takav pristup stvara atmosferu poštovanja prema zaposlenicima, te im daje do znanja da imaju određen nivo autonomije. Naposljetku, sve ovo vodi ka poboljšanim organizacijskim performansama.

Gatewood i sur. (1993) iznose gledište upravljanja organizacijske kulture iz perspektive potencijalnog zaposlenika prilikom zapošljavanja. Njihovo je istraživanje bazirano na četiri pitanja:

1. Je li organizacijski imidž konzistentan kroz razne eksterne grupe, ili percepcija imidža varira ovisno o odnosu te navedene grupe s organizacijom?
2. Zauzimaju li potencijalni zaposlenici drukčije viđenje organizacijskog imidža od onog koji vlada među generalnom populacijom?
3. Ako potencijalni zaposlenici zauzimaju specifična viđenja organizacijskog imidža, koje su dimenzije i korelacije s tim imidžom?
4. Ako se generalni organizacijski imidž, i imidž organizacije za zapošljavanje međusobno razlikuju, je li oba utječu na namjeru potencijalnog zaposlenika da stupi u kontakt s organizacijom?

Metode istraživanja su podijelili po kategorijama: generalni organizacijski imidž, imidž prilikom zapošljavanja te zavisne mjere (vjerojatnost da će se odazvati na oglas za posao). Rezultati su ovog istraživanja, između ostalog, pokazali kako postoji znatna korelacija između organizacijskog imidža i imidža prilikom zapošljavanja s razinom zainteresiranosti potencijalnog zaposlenika da stupi u kontakt sa samom organizacijom. Također, uvidjeli su da sam koncept organizacijskog imidža znatno ovisi o količini informacija dostupnim potencijalnom zaposleniku u danom vremenu. Dostupne informacije podrazumijevaju kontakt potencijalnog zaposlenika s tvrtkom u bilo kojem obliku: oglašavanje, korištenje proizvoda ili usluge, proučavanja organizacije, i ostalog. Zapanjujuće je saznanje prema Gatewoodu i sur. (1993) da je potencijalnim zaposlenicima upravo izloženost informacijama, što je ranije navedeno, glavni faktor percipiranja organizacijskog imidža.

Flamholtz i Randle (2011) tako navode par primjera upravljanja organizacijskom kulturom iz poslovnog svijeta. Tvrtka Starbucks Coffee je od dva prodajna mjesta u Seattle-u došla do brojke od 25.000 prodajnih mjesta diljem svijeta prodavajući proizvod kojeg čovječanstvo koristi stoljećima; kavu. Starbucks se, ipak, prilagodio modernom načinu života (pretežno u zemljama razvijenog zapada) te je bogatstvo izgradio na principu „coffee-to-go“. Međutim, mnogi menadžeri, voditelji odjela i direktori iz Starbucks-a tvrde da nije kava razlog zašto su uspjeli, već njihova briga o zaposlenicima. Jedna od polaznih ideja Starbucks-ove kulture je da se zaposlenik tretira od strane organizacije isto onako kako organizacija želi da zaposlenici tretiraju klijente. Starbucks se tako trudi svojim zaposlenicima dati puno opcija što se tiče posjedovanja dionica Starbucks-a, te pruža maksimalne pogodnosti svim zaposlenicima koji rade više od dvadeset sati tjedno.

Flamholtz i Randle (2011) također navode tehnološkog giganta Google kao primjer uspješnog upravljanja organizacijskom kulturom. Tri osnovne vrijednosti Google-a su : Ne budi zao, tehnologija je bitna, mi kreiramo svoja pravila. Prva tvrdnja se odnosi na razvijanje integriteta i povjerenja između Google-a i svojih klijenata. Druga tvrdnja se odnosi na prirodu industrije u kojoj se nalazi Google te očekuje da svi zaposlenici njeguju tehnologiju na kojoj je

zasnovan Google i čitava industrija. Treća tvrdnja se odnosi na kreiranje vlastitih pravila na tržištu pa je tako Google odveć poznat po svojim nekonvencionalnim ponašanjem kada se priča o inicijalnim javnim ponudama te savjetodavnim uslugama Wall Street-a. Da je organizacijska kultura u Google-u bitna potvrđuje upravo činjenica da je Google kreirao poziciju Izvršnog direktora za kulturu (eng. Chief Culture Officer).

Flamholtz i Randle (2011) naposljetku navode primjer Američkog lanca supermarketa Wal Mart. Menadžeri i direktori Wal Mart-a također kao oni iz Starbucksa tvrde da njihov uspjeh ne leži u trgovinama, distribucijskim centrima, transportu robe, računalima, već u njihovom načinu brige prema klijentima i zaposlenicima. Wal Mart je tako kreirao svoj termin „Wal-Mart Način“ (eng. The Wal-Mart Way). Kultura temeljena na Wal-Mart Načinu se sastoji od tri temeljne vrijednosti: Tretiramo svakoga s poštovanjem, naš posao je zadovoljiti klijente, težimo izvrsnosti u svemu što činimo.

Naizgled, navode Flamholtz i Randle (2011) se ovo čine kao standardne vrijednosti koje više-manje njeguje većina organizacija danas. Međutim, perspektiva se značajno mijenja kada se usporedi rast Wal Mart-a s najvećom konkurencijom u SAD-u, a to je K-Mart. Tijekom 1990-ih godina, vrijednosti dionica Wal Mart-a i K-Mart-a su se kretale relativno jednoliko s prednošću vrijednosti dionice Wal Mart-a, no kraj 90-ih je za sobom donio strahovitu promjenu ovog odnosa u korist Wal Mart-a. Naime, od 1990. do 2000. se vrijednost dionice Wal Mart-a povećala za skoro 6 puta, dok je vrijednost K-Mart-a povećana za dva puta. Brojčano ovo znači da je ulog od 10.000\$ u 1990. godini u dionice K-Mart-a i Wal Mart-a u 2000. godini iznosio 20.000\$ za K-Mart te 280.000\$ za Wal Mart.

Sinek (2014) navodi primjer Goldman Sachs grupe. Nakon što je tvrtka objavila svoju prvu javnu ponudu dionica, počela je strahovito rasti. Takva je atmosfera dala plod za razvoj nove kulture dotad nezanimljivog i bezličnog financijskog sektora. Goldman Sachs je tako u procesu zapošljavanja prioritet davao akademskom uspjehu i prijašnjem radnom iskustvu te nije previše pažnje obraćao na kompatibilnost novih zaposlenika s organizacijskom kulturom. Ono što je uslijedilo je period razdvajanja Goldman Sachsa na stari dio – lojalnost tvrtki i dugoročna pohlepa i novi dio – brojčani pokazatelji i kratkotrajna zarada. Ovakav je način upravljanja organizacijskom kulturom na kraju naštetio reputaciji tvrtke te je doveo do perioda sustavnog otpuštanja radnika i gubljenja statusa lidera na Wall Street-u.

Direktnu korelaciju između organizacijske kulture i uspješnosti te iste organizacije je istražio Sørensen (2002) pa je tako naveo tri razloga zašto iz snažne organizacijske kulture proizlaze uspjeh.

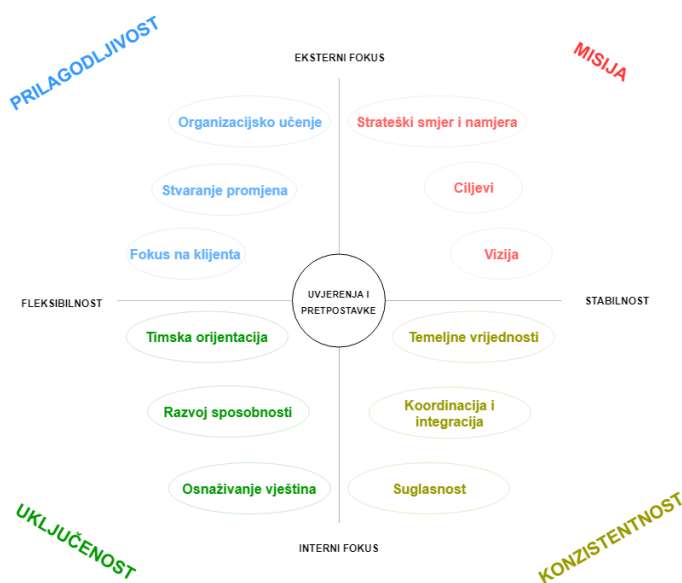
1. Generalni konsenzus među zaposlenicima oko organizacijskih vrijednosti i normi održava stabilnu atmosferu unutar organizacije.

2. Snažne organizacijske kulture pospješuju jasnoću organizacijskih ciljeva među zaposlenicima što im omogućuje bolje reakcije u nepredviđenim uvjetima.
3. Snažne organizacijske kulture poboljšavaju učinkovitost i motivaciju zaposlenika zbog percepcije da je način dnevnog ophođenja stvar vlastitog izbora.

Također, koristeći podatke koje su Kotter i Heskett (1992) koristili u svojem istraživanju o snazi organizacijske kulture na velikom uzorku uspješnih organizacija, Sørensen (2002) je analizirao povezanost snage organizacijske kulture i pouzdanosti organizacijske uspješnosti. Ono što je zaključio jest da organizacije sa snažnom organizacijskom kulturom održavaju pouzdanu razinu uspješnosti ako je kompetitivna atmosfera stabilna. Međutim, ako se stabilnost naruši raznim čimbenicima okoline, uspješnost proizašla iz snažne organizacijske kulture drastično pada.

Još jedan način kako mjeriti uspješnost upravljanja organizacijskom kulturom su iznijeli Denison i sur. (2003). Njihovo istraživanje organizacijske kulture je ishodilo kreiranjem eksplicitnog modela za mjerenje organizacijske uspješnosti koji se sastojao od četiri čimbenika

1. Misija – uspješne organizacije imaju jasan prikaz svrhe svojeg postojanja te jasan smjer djelovanja koji je definiran strateškim ciljevima i vizijom organizacije u budućnosti.
2. Konzistentija – uspješne organizacije su one koje dosljedno provode sve aspekte svoje organizacijske kulture te tako postižu koordiniranu, integriranu i stabilnu cjelinu.
3. Prilagodljivost – uspješne organizacije su spremne na vanjske promjene, promjene u zahtjevima klijenata, poslovne rizike i učenje na greškama kako bi se poboljšala usluga.
4. Uključenost – uspješne organizacije se grade oko uspješnih timova gdje je ljudski potencijal maksimalno iskorišten te je ostvaren temelj za daljnji razvoj znanja i vještina.



Slika 3 Denison model uspješnosti organizacijske kulture



### 3. Specifičnosti oblikovanja organizacijske kulture u IT poduzećima

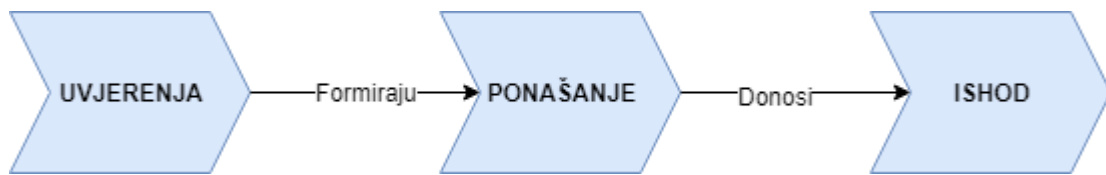
Oblikovanje organizacijske kulture u prisutnosti informacijskih tehnologija za sobom donosi promjene unutar same organizacije. Stupanj centralizacije, formalizacije i standardizacije aktivnosti, sustav koordinacije, razmjena informacija, socijalni odnosi i sama kultura neki su od aspekata koji su pod znatnim utjecajem uvođenja informacijskih tehnologija u cjelokupnu organizacijsku jednadžbu navode Galičić i Ivanović (2008). Distinktivna kvaliteta koja se identificira među svim IT poduzećima je kreativna, proaktivna, dinamična i intra-poduzetnička kultura.

IT kultura današnjice se razlikuje mnogo od IT kulture 1980-ih i 1990-ih, kao što će se mnogo razlikovati od IT kulture 2030-ih. Međutim, postoji pet stavki koje su kritične za kvalitetnu i uspješnu IT kulturu (Bacon, 2017).

1. **Usklađen lanac komunikacije** – organizacija pati kada se ljudi sa znanjem pretvore u „silose“, odnosno skladišta koja teško mogu svoje znanje podijeliti. Važno je njegovati kulturu dijeljenja informacija među svim odjelima, naročito u IT industriji.
2. **Asinkroni radni tijek** – korištenje kolaborativnih metoda u online formatu tako da se minimizira gubljenje informacija, a poveća dostupnost. Omogućava da zaposlenici pristupe bilo kojim informacijama neovisno o lokaciji i vremenu.
3. **Povezana meritokracija** – Zaposlenici se u organizaciji vrednuju isključivo po doprinosu. U kombinaciji s asinkronim radnim tijekom, ovakva filozofija motivira radnike na veći trud, proaktivnost i fleksibilnost.
4. **Podatkovno eksperimentiranje** – Za uspješnu IT organizaciju potrebno je usvojiti naviku eksperimentiranja nad malim i velikim skupovima podataka kako bi se projekt kontinuirano nadograđivao.
5. **Prihvatanje neuspjeha** – Kvalitetna IT kultura njeguje prihvaćanje neuspjeha i učenje iz istoga. Veliku ulogu u ovome igraju menadžeri koji moraju stvoriti atmosferu slobodnu za izražavanje neuspjeha, ako do njega dođe.

S druge strane, istraživački tim tvrtke Deloitte je ustanovio kako veliku ulogu u oblikovanju kvalitetne IT kulture igra Direktor Informacijske Tehnologije (eng. Chief Information Officer). Oni tako navode da ako se tvrtka nosi s neželjenim ishodima, mora povratno potražiti uzrok u nedovoljno definiranim, ili čak lošim organizacijskim uvjerenjima. Promjena koja se

treba dogoditi mora teći postepeno i pratiti korake procesa: Uvjerenja formiraju oblike ponašanja, koji donose željene ishode (Deloitte, s.a.).



Slika 4 Tijek promjene organizacijske kulture

### 3.1. Razlike između IT poduzeća i ostalih poduzeća

Nedvojbeno je da je tehnološki razvoj sa sobom donio nove poslovne prakse te time utjecao na poslovne procese organizacija iz svih industrija i sektora. U članku na stranici Forbes.com autor Gleeson, B. (2019) opisuje tri glavna načina na koja je tehnologija promijenila organizacijsku kulturu i odnos sa zaposlenicima.

- **Pristup podacima u stvarnom vremenu** – zahtjevi s kojima se suočavaju današnje tvrtke sve manje toleriraju kašnjenja u isporuci proizvoda ili usluga što je najčešće uzrokovano kašnjenja u protoku informacija. Današnji standard je takav da svaki zaposlenik ima pristup svim relevantnim podacima u stvarnom vremenu.
- **Transparentnost i odgovornost** – moderne organizacije, naročito one u IT sektoru nastoje biti maksimalno transparentne u poslovnim procesima i u strateškim odlukama. U ovakvoj atmosferi se potiče autonomnost svih zaposlenika da djeluju po vlastitom nahođenju, odnosno da donose odluke unutar svoje domene. Također, ovakav pristup za sobom povlači i potrebu da se u slučaju greške preuzima odgovornost i greška brzo otklanja.
- **Osobna vrijednost** – u prijašnjim vremenima gdje su stope nezaposlenosti bile više, ljudima je glavna motivacija zaposlenja bila plaća. Međutim, danas živimo u periodu smanjene nezaposlenosti i veće slobode zaposlenika da biraju svoja radna mjesta. To je dovelo i do promjene prioriteta pa tako zaposlenici osim novca danas razmišljaju i o radnoj kulturi svoje organizacije. Ovo predstavlja jedan novi izazov na moderna poduzeća; kako pridobiti i zadržati svoje zaposlenike ne novcem, već svojom kulturom i vrijednostima.

Kao referentna žarišna točka čitavog IT svijeta se nerijetko uzimaju IT tvrtke iz Silicijska doline u Sjedinjenim Američkim Državama. U svom članku „California Dreaming“ poduzeće Accenture LLP (s.a.) navodi glavne razlike između IT divova Silicijske doline, koje su naizgled paradoksalne:

- **Opuštena djelotvornost** – IT tvrtke se strahovito opiru tradicionalnim birokratskim praksama koje su se javljale u organizacijama. Stoga je glavno pravilo rada da je završen proizvod bolji od savršenog proizvoda. Nastoji se ne gubiti vrijeme na malim koracima u izradi, već je bitno doći do osnovne verzije završnog proizvoda koja se onda iterativno popravljala da bi naposljetku u potpunosti zadovoljila zahtjeve.
- **Nezavisna lojalnost** – Zaposlenici IT giganta Silicijske doline, kao i većina ostalih zaposlenika IT sektora ne gaje preveliku lojalnost svom poslodavcu, već su više lojalni svojim kolegama i projektima na kojima rade. Također, IT tvrtke iz Silicijske doline se konstantno natječu oko najboljih talenata u regiji pa je tako česta pojava da zaposlenici prelaze raditi kod konkurenata. Iako je ovo slučaj specifičan za Silicijsku dolinu, IT tvrtke diljem svijeta se također sastoje od ambicioznih stručnjaka koji teže tehnološkom napretku, ali to rade u manje turbulentnoj atmosferi.
- **Kompetitivna kooperativnost** - iako se u samoj Silicijskoj dolini nalaze mnogo tvrtki koje su direktni konkurenti jedni drugima, zaposlenici konkurentnih tvrtki i dalje surađuju na osobnoj razini iako se to ponekad kosi s interesima njihovih tvrtki. Također, unutar samih tvrtki su zaposlenici veoma timski orijentirani te djeluju kao zajednički organizam. Menadžeri su prepoznali ovu pojavu te su proaktivno djelovali tako da su kreirali jedinstvenu atmosferu koja olakšava komunikaciju, suradnju i tok informacija među zaposlenicima.
- **Pragmatična optimističnost** – Jedan od velikih produkata IT giganta iz Silicijske doline koji je uvelike utjecao na IT tvrtke diljem svijeta jest da je u redu griješiti. Kultura rada je postavljena tako da se čak i pozdravljaju greške jer one pružaju potencijal za učenjem i napretkom. Ovakva atmosfera je razvila veliku otpornost na neuspjeh, jer svi zaposlenici vjeruju da se uz konstantan dotok truda svaki problem može riješiti.
- **Motivirani izvana i Ispunjeni iznutra** – Iako je svim zaposlenicima Silicijske doline plaća veoma bitna, mnogi su izjavili kako bi bili spremni raditi i za manje ako se radi o projektima koji su „zanimljivi“ te stimulirajući za njihov osobni razvoj. Mnoge se IT tvrtke također fokusiraju da svoje projekte na takav način da se zaposlenici osjećaju ispunjeno financijski i intelektualno

Još jedna organizacijska metodologija koja je popularna među IT poduzećima jest takozvana agilna metodologija. Agilna metodologija je bazirana na iterativnom i inkrementalnom razvojnom procesu. Glavni cilj agilne metodologije je da se veliki poslovi reduciraju do manjih timova gdje je komunikacija puno efikasnija i brža. Fokus razvoja u

agilnoj metodologiji jest uvijek izraditi gotov proizvod što jednostavnije, a onda ga inkrementalno nadograđivati. Budući da je svijet tehnologije i IT-ja veoma dinamičan i nepredvidiv, agilna metodologija služi kao svojevrsan odgovor na tu nepredvidivost te omogućava IT organizacijama da budu spremne na nagle promjene. Način na koji se razvija u agilnoj metodologiji je koristeći iteracije. Iteracije su periodi od jednog do četiri tjedna gdje tim prolazi kroz čitav ciklus razvoja softvera, od planiranja pa do testiranja, te na kraju isporučuje, odnosno nadograđuje finalni proizvod (Kumar & Kumar Bhatia, 2012).

Kumar i Kumar Bhatia (2012) navode da su neki od najvažnijih principa ove metodologije sljedeći:

- Glavni prioritet jest zadovoljstvo klijenta koje se ostvaruje kroz rano i kontinuirano isporučivanje finalnog proizvoda
- Otvorenost prema promjenama, neovisno o periodu kada se potreba za njima javlja
- Jednostavnost, odnosno maksimizacija obavljenog posla, je nužna
- Najbolji način komunikacije i dijeljenja informacija unutar tima jest razgovor uživo
- Tim mora držati redovne sastanke gdje nastoje analizirati dosadašnji rad i učiniti ga efikasnijim

## **3.2. Dosadašnja istraživanja organizacijske kulture u IT poduzećima**

Većina relevantnih istraživanja i ispitivanja organizacijske kulture u IT svijetu potječu iz Silicijske doline u Sjedinjenim Američkim Državama. Kada se priča o organizacijama iz Silicijske doline, najviše se odnosi na organizacije iz FAANG investicijske grupacije: **Facebook**, **Amazon**, **Apple**, **Netflix** i **Alphabet**.

Međutim, u Hrvatskoj je 2012. godine provedeno istraživanje na uzorku od 50 najvećih IT poduzeća u Hrvatskoj s ciljem istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti te usporedbe istih s deklarativnim vrijednostima 100 najvećih hrvatskih poduzeća iz svih ostalih sektora. Istraživanje je pokazalo da su ICT poduzeća znatno osvještenija o postojanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti (pretežno na samoj web-stranici poduzeća) naspram 100 najvećih poduzeća iz ostalih sektora. Najdominantnije vrijednosti promatranih ICT poduzeća su one vrijednosti usmjerene na vrednovanje zaposlenika i brigu o potrošačima, dok su one najmanje zastupljene bile usmjerene na brigu za okoliš te transparentnost i integritet (Malbašić, 2012).

Kolaboracija između MIT Sloan-a (MIT fakultet za menadžment) i Glassdoor-a (najpopularnija platforma za ocjenjivanje poslodavaca) je iznjedrila novi alat koji koristi strojno učenje za analizu organizacijske kulture Top 500 svjetskih organizacija. U ovom projektu Sull i sur. (2019) su iskoristili preko 1.2 milijuna osvrta bivših zaposlenika za top 500 svjetskih organizacija. Glassdoor je odabran zato što je ljudima koji ostavljaju osvrte zagarantirana potpuna anonimnost. Ovo istraživanje je nastojalo ići dalje od površnog ocjenjivanja kulture kao dobru kulturu/lošu kulturu. Korištena je tehnologija obrade prirodnog jezika (eng. *Natural Language Processing - NLP*) koja je korištena nad slobodno pisanim tekstualnim osvrta korisnika za odgovarajuću organizaciju. U prostorima za pisanje tekstualnog osvrta u slobodnom formatu se korisnike potiče da ostave kompletan opis radne atmosfere te također savjete za menadžment kako poboljšati istu.

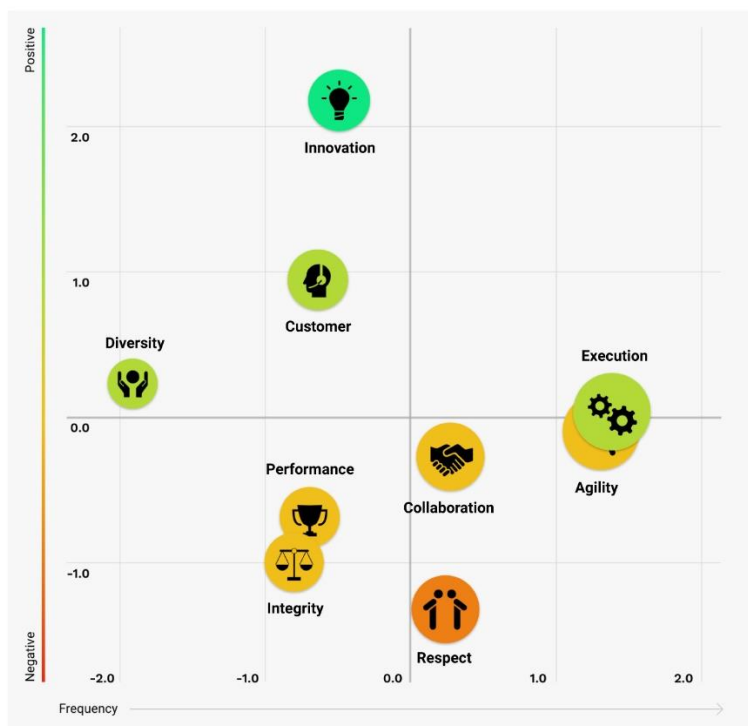
Analizom osvrta zaposlenika je došla i potreba da se definiraju referentne kulturološke vrijednosti po kojima će se uspoređivati organizacije. Projektni tim je definirao devet ključnih kulturoloških vrijednosti:

- **Agilnost** – zaposlenici su prilagodljivi tržišnim promjenama te su efikasni u prihvaćanju novih prilika
- **Kolaboracija** – timovi unutar organizacije kao i članovi timova surađuju dobro
- **Orijentacija klijentu** – zaposlenici shvaćaju da je klijent na prvom mjestu te su njegove želje prioritet
- **Raznolikost** – organizacija promovira raznolikost po pitanju zapošljavanja neovisno o rasi, spolu, etnicitetu i seksualnoj orijentaciji
- **Izvršenje** – zaposlenici su proaktivni, imaju resurse za rad, drže se radne discipline te su odgovorni za svoje postupke
- **Inovativnost** – organizacija nastoji inovirati u proizvodima, uslugama, tehnologijama i općem načinu rada
- **Integritet** – zaposlenici drže iskrenost i etičnost kao temelj zdravog odnosa
- **Učinkovitost** – organizacija stimulira zaposlenike koji su veoma učinkoviti kroz plaću, bonuse, napredovanja. Također, organizacija se adekvatno nosi i s lošije učinkovitim zaposlenicima
- **Poštovanje** – zaposlenici poštuju i tretiraju jedni druge s dignitetom

Za svaku od ovih vrijednosti se računa postotak njenog spominjanja u 1.2 milijuna osvrta kao i postotak rasprave o toj vrijednosti. Rezultati se izražavaju u obliku grafa gdje se na X-osi nalazi učestalost spominjanja jednog od navedenih čimbenika u osvrta, dok se na Y-

osi nalazi sentiment spominjanja istih čimbenika koji opisuje je li konotacija pozitivna ili negativna.

U primjeru tvrtke Amazon se može jasno vidjeti kako zaposlenici vrednuju određene čimbenike organizacijske kulture. Zaposlenici su pozitivno opisivali pristup Amazon-a prema svojim klijentima (klijent na prvom mjestu) te stremljenje ka inovativnosti. Ovo potvrđuje da je službena izjava o organizacijskoj kulturi zaživjela i među zaposlenicima. S druge strane, zaposlenici su negativno ocijenili odnos samog Amazon-a prema vlastitim zaposlenicima te je zbog toga čimbenik „Poštovanje“ jako loše rangiran (Sull i sur., 2019).



Slika 5 Vrednovanje organizacijskih čimbenika tvrtke Amazon od strane njihovih zaposlenika po Culture 500 istraživanju

U ovom se alatu također tvrtke mogu uspoređivati po pojedinim čimbenicima međusobno pa tako postoje tvrtke koje su vodeće u određenim čimbenicima. Ovaj je alat također otvoren za publiku pa se ostale informacije mogu naći na samoj stranici: <https://sloanreview.mit.edu/culture500/>

Sljedeći značajniji primjer dolazi od još jednog giganta Silicijske doline; Netflix-a. Netflix je ostvario dosta neobičan dojam kada se promatra, ili govori o njihovoj unutarnjoj kulturi. Njihovo je glavno geslo „ljudi prije procesa“ (eng. *people over process*). Netflix je svoju popularnost u svijetu organizacijske kulture stekao sa svojim potezom da svojim zaposlenicima da neograničen broj dana godišnjeg odmora. To je bio potez koji je privukao mnogo pažnje na IT sceni, no Netflix svojom kulturom pokazuje apsolutno povjerenje u svoje zaposlenike te ih

instruira s jednostavnim geslom: „radi u najboljem interesu za Netflix“ (eng. *act in Netflix's best interests*).

Prema Brooksu (2018) Sama činjenica da Netflix „pobjeđuje“ u igri organizacijske kulture jest ta da preko 70% zaposlenika preporučuje Netflix kao radno mjesto na platformi Glassdoor. Netflix je 2009. godine objavio svoj manifest organizacijske kulture na online platformi SlideShare. Sheryl Sandberg, tadašnji operativni direktor Facebook-a je izjavila da je to najbitniji dokument koji je izašao iz Silicijske doline. Temeljne vrijednosti Netflix-a su: **prosudba, komunikacija, znatiželja, inovacija, inkluzija, hrabrost, strast, integritet, učinak i nesebičnost** (Anderson, 2019).

## 4. Istraživanje organizacijske kulture u odabranim IT poduzećima

U svrhu ovog diplomskog rada je provedeno kvalitativno istraživanje u dvjema hrvatskim organizacijama koje neće biti imenovane zbog pravila diskrecije i zahtjeva od strane predstavnika organizacija. Oba poduzeća su aktivna na IT industriji te je jedno od njih predstavnik malog poduzeća, odnosno *startup-a*, a drugo je primjer većeg poduzeća koje stupa u područje korporacije.

Cilj istraživanja je bio dobiti uvid u percepciju organizacijske kulture iz perspektive samih zaposlenika te zaključiti na koji način ta kultura doprinosi uspješnosti poduzeća. Budući da se radilo o veoma različitim organizacijama i po poslovnom modelu i po broju zaposlenih, takvo istraživanje ima potencijal zorno prikazati kako se organizacijska kultura manifestira u poduzećima. Također, ovakvo istraživanje pokazuje kolika je povezanost organizacijske kulture u teoriji i organizacijske kulture u praksi.

### 4.1. Opis načina istraživanja

Predmet istraživanja diplomskog rada je opisati organizacijsku kulturu u suvremenim IT poduzećima te donijeti zaključke o njenom doprinosu na uspješnost poduzeća. Istraživanje je provedeno na uzorku od 20 zaposlenika iz dvaju organizacija u obliku pojedinačnih intervjua. Poduzeća su odabrana jer su primarno u IT industriji i jer su ogledni primjeri poduzeća po pitanju svoje veličine. Tako je poduzeće X veliko poduzeće od 2000+ zaposlenika, dok je poduzeće Y malo poduzeće (startup) od 15+ zaposlenika. Oba su poduzeća pristala biti dio istraživanja te odobrili intervjue, ali su zatražili anonimnost u smislu korištenja bilo kakvih imena ljudi, odjela ili poslovnih tajni. Intervjui su provedeni u ljeto 2019. godine u oba poduzeća.

### 4.2. Metodologija istraživanja

Provedbom ovog kvalitativnog istraživanja se nastojalo dobiti uvid u stajališta zaposlenika oko ključnih aspekata organizacijske kulture. Istraživanje je provedeno pomoću pojedinačnog intervjua provedenog na lokacijama poduzeća sa zaposlenicima. Ispitano je 10 zaposlenika u poduzeću X i 10 zaposlenika u poduzeću Y. Prilikom odabira zaposlenika nastojalo se uzeti zaposlenike iz različitih odjela za što reprezentativnije rezultate. Pitanja su se odnosila najviše na njihovo viđenje organizacijskih vrijednosti zaposlenika, procesa odlučivanja te radne atmosfere. Intervju je sadržao 5 pitanja otvorenog tipa te se razgovor snimao. Svim



sudionicima je zagantirana kompletna anonimnost u svakom smislu. Originalni transkripti tih razgovora služe za analizu i donošenje zaključaka. Predviđeno trajanje razgovora je bilo 15 minuta.

Provedeno je 20 intervjua s po 10 zaposlenika iz poduzeća X i 10 zaposlenika poduzeća Y. Razgovori su bili snimani te je iz njih napravljen transkript. Identiteti zaposlenika će, kao i identiteti poduzeća ostati anonimni.

Intervju se sastojao od 5 pitanja otvorenog tipa te je zaposlenik imao vremena za svako po volji, dok je predviđeno maksimalno trajanje bilo 15 minuta. Pitanja su bila sljedeća:

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X/Y
2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X/Y i je li njeno provođenje dosljedno?
3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su sudionici procesa?
4. Potiče li kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?
5. Što biste rekli koliko je bitan „cultural fit“ prilikom biranja novog zaposlenika poduzeća X/Y

### **4.3. Profil poduzeća „X“**

Poduzeće X je prvo promatrano poduzeće u ovom istraživanju. Radi se o jednom od najvećih hrvatskih izvoznika IT dobara, kao i najvećem startup-u. Njihova industrija su IT i telekomunikacije te krajem 2019. broje preko 2000 zaposlenika. Konkretno se bave pružanjem usluga slanja SMS-a, telefonskih poziva, push notifikacija, e maila, chat aplikacija te u zadnje vrijeme pružaju i IoT rješenja. Poduzeće djeluje na globalnom tržištu pa su tako neki od poznatih klijenata Uber, Burger King i WhatsApp. Poduzeće je nastalo u Istri, dok danas ima urede u većim hrvatskim gradovima poput Rijeke, Zagreba i Splita i u susjednoj Bosni i Hercegovini u Sarajevu. U svijetu imaju preko 60 ureda na 6 kontinenata. Najveći budući plan je izlazak na njujoršku burzu dionica te se tako planiraju pozicionirati kao ozbiljna svjetska organizacija u IT sektoru, kao i privući razne investitore što će dodatno ubrzati rast i razvoj poduzeća.

#### **4.3.1. Organizacijska kultura poduzeća „X“**

Poduzeće X je već od 2014. godine poprimilo ozbiljan globalni karakter te je samim time mjesto gdje se miješa mnogo različitih ljudskih kultura. Iako broji 2000 zaposlenika, poduzeće X se i dalje naziva startup-om, primarno jer nastoje održati tu dinamičnu i agilnu kulturu rada gdje je komunikacija brza i efikasna, kao i proces donošenja odluka. Navedena

startup kultura zbilja i živi u poduzeću jer se jako naglašava otvorena komunikacija neovisno s kim se razgovara u hijerarhijskoj ljestvici te je proces rada na projektima veoma dinamičan. Svi su zaposlenici ovog poduzeća vrlo pristupačni i otvoreni za pomoć svojim kolegama, što je i potpomognuto samom organizacijskom kulturom. U protekle je dvije godine poduzeće značajno nastojalo povećati broj zaposlenika što je rezultiralo podatkom da su krajem 2019. imali preko 2000 zaposlenih. Iako je proces selekcije opsežan i teži se zaposliti eksperte, nagla zapošljavanja su u pojedinim odjelima stvorila pomutnju u dijeljenju informacija i dijeljenju znanja. Poduzeće se nastoji s time nositi tako da zaposlenici međusobno drže predavanja o pojedinim temama, načinu poslovanja te svakodnevnim radom u uredu.

#### 4.3.2. Elementi organizacijske kulture poduzeća „X“

U ovom istraživanju elemente organizacijske kulture poduzeća X dijelimo na dva dijela: površna kultura i dubinska kultura

**Površna kultura** poduzeća X opisuje sve ono što se komunicira iz organizacije prema van, te sve ono što promatrači mogu uočiti unutar organizacije. U poduzeću X vlada kultura mladog duha; većina zaposlenika je u dobnom rangu od 25 – 40 godina što ih svrstava u relativno mladu organizaciju. Ovo nije slučaj samo u poduzeću X već i u većini organizacija u IT sektoru. Razlog je tomu što su tehnologije na kojima počiva IT industrija relativno mlade te su tek mlađe generacije zbilja zaživjele tu tehnologiju. Nadalje, poduzeće X sadrži mnoge artefakte i rituale koji su propagirani iz Silicijske doline u IT industriju i prihvaćeni kao standard. Primjeri su :

- Uredi obloženi logom poduzeća
- Namještaj i oprema su u skladu s vizualnim identitetom poduzeća
- Uredi su otvorenog tipa (eng. *open office*)
- Organizacija gradi svoje kampuse u većim gradovima kako bi dodatno povezala zaposlenike i oplemenila rad
- Komunikacija među zaposlenicima je vrlo otvorena i ne poznaje hijerarhiju
- Zaposlenici imaju pristup promotivnim materijalima poduzeća (naljepnice, šalice, kemijske, podloge za miš)
- Specifičan uredski stil je dosljedan kroz sve svjetske urede organizacije
- Zaposlenici imaju osiguranu radnu opremu (laptop, slušalice, monitor)
- Zaposlenici sa svojim timovima idu na team-building aktivnosti jednom do dvaput godišnje
- Zaposlenici poduzeća X imaju svoj karakteristični nadimak (primjerice, zaposlenici poduzeća *Wayfair* se zovu *Wayfarians*)

- Zaposlenici se odijevaju opušteno, ali uz poštovanje radnoj atmosferi (bez sportske opreme, prekratkih hlača i haljina)
- Zaposlenici imaju popust za određene sportske aktivnosti kao i pogodnosti u nekim trgovinama, bankama i poliklinikama
- Menadžerski stil je demokratski
- Uredi su multikulturalni
- Zaposlenici su generalno otvoreni za nova životna i stručna iskustva, nove ljude i različite kulture

Često se u uredima poduzeća X može naići na zaposlenike tog poduzeća koji dolaze iz Indije, Južnoafričke Republike i drugih svjetskih zemalja. To čini urede ove tvrtke multikulturalnim te je temeljna pretpostavka da su svi zaposlenici u redu s tim, štoviše pronalaze vrijednosti u tome. Nadalje, otvoreni uredi su trend koji je postao standard IT industrije koji potiče timski rad, međusobnu kolaboraciju i otvorenu komunikaciju među zaposlenicima. Međutim, u svojem članku na poznatom časopisu *Harvard Business Review* autori Bernstein i Waber (2019) su naveli rezultate istraživanja gdje su uzete dvije reprezentativne organizacije iz Fortune 500 liste koje su napravile prijelaz iz modela ureda sa zatvorenim radnim stanicama (eng. *cubicle*) na otvoren tip ureda (eng. *open office*). Rezultati su pokazali da organizacije koje su prešle na otvoreni tip ureda bilježe pad u komunikaciji lice u lice za čak 70%, dok je komunikacija alternativnim tehnološkim alatima porasla.

**Dubinska kultura** poduzeća X se može iščitati kroz povijest rada poduzeća te samu viziju koju su osnivači i direktori postavili za poduzeće. Poduzeće X se u javnosti i unutar samog poduzeća voli nazivati startup-om, iako prelaze brojku od 2000 zaposlenih. Iako je ta brojka velika za startup, poduzeće X uspješno održava tu kulturu u mjeri koja je moguća. Proces donošenja odluka je agilan, iako je demokratski, te je velik fokus dan dijeljenju informacija među zaposlenicima. Također, iako je broj zaposlenika velik, i dalje je prisutna kultura rada malog poduzeća gdje cilj rada nije odraditi minimum za ostvarivanje mjesečne plaće, već je stvorena kultura da se svojim radom doprinosi poduzeću, koje to prepoznaje i prihvaća te samim time i raste. Poduzeće X također njeguje kulturu izvrsnosti u području IT-ja u smislu da teži zapošljavati eksperte u traženim područjima. Iako je kultura izvrsnosti prisutna od samog početka, prisutna je i kultura otvorenosti, poučavanja i dijeljenja znanja. Osnivači su se pobrinuli da se znanje nastavi dijeliti i da se nitko ne ustručava postavljati pitanja iako posjeduju velik broj eksperata u svojim područjima. Međutim, zadnja faza ekspanzije kada je organizacija doživjela strahovit priljev novih zaposlenika u kratkom vremenu je zadala udarac kulturi efikasnog dijeljenja znanja i informacija te je to jedan od izazova s kojim se organizacija još nije srela.

## **4.4. Profil poduzeća „Y“**

Poduzeće Y je drugo promatrano poduzeće u ovom istraživanju. Radi se o mladom startup-u starom tek 4 godine te je također pozicioniran na IT tržištu. Poduzeće Y su osnovala 3 bivša studenta varaždinskog FOI-ja kao kulminaciju njihove već prije bogate poduzetničke aktivnosti tijekom studiranja. Za razliku od poduzeća X, poslovni model poduzeća Y je više nalik softverskoj agenciji koja radi na više projekata; svaki klijent je zaseban projekt. Temeljne djelatnosti su izrada softverskih proizvoda i usluga, marketinške usluge te izrada blockchain mjenjačnica i ostalih blockchain modela. Krajem 2019. godine je poduzeće Y brojalo 13 zaposlenika, od kojih su dvojica osnivači samog poduzeća. Trenutna baza operacija je jedan ured u Zagrebu, međutim poslovni rezultati, a i politika zapošljavanja ukazuje na to da se u skoro vrijeme može očekivati otvaranje novog ureda.

### **4.4.1. Organizacijska kultura poduzeća „Y“**

Od ranih početaka poduzeće Y je funkcioniralo s 3 osobe; osnivač, suosnivač i software developer. Ovakvim su modelom poslovali sve do kraja 2018. godine kada su napravili prvu seriju većih zapošljavanja kada se priključilo 5 ljudi. Takav način rada je podrazumijevao dosta nedefinirane radne procese te su više-manje uloge bile „leteće“, u smislu da je većina poslovnih odgovornosti bila dijeljena među svim zaposlenicima. Kada su se povećali brojevi klijenata te samim time i opseg posla, poduzeće Y je odlučilo zaposliti još ljudi da se rastereti radno opterećenje trenutnih zaposlenika. U usporedbi s poduzećem X, poduzeće Y je veliku većinu svog postojanja funkcioniralo kao startup, ali u pravom smislu te riječi. Dakle, postojalo je mnogo stvari koje nisu bile strukturirane kao u poduzeću X, primjerice radni sati, interna komunikacija, usklađivanje poslovnih tehnologija i mnogi drugi.

U 2019 godini jasno je vidljivo kako poduzeće Y sazrijeva s rastom broja zaposlenih te se sve više „gerilski“ rad pretvarao u strukturirane uloge i jasne odgovornosti. U dnevnom poslovanju je jasno vidljiva brzina i jasnoća protoka informacija u poduzeću Y naspram poduzeća X. To je potpomognuto radnom okolinom; uredi koji su prikladne veličine za broj zaposlenih, iskoristivost prostora, eliminacija distrakcija te neposrednost komunikacije s vrhovnim menadžmentom (osnivači). Kultura je vrlo otvorena te prilagodljiva. Prilagodljivost je omogućena upravo ekspertizom zaposlenika poduzeća Y koji svojim znanjem i vještinama obuhvaćaju mnoga tehnološka područja pa tako i popis klijenata poduzeća varira i omogućava im brži rast i širenje.

### **4.4.2. Elementi organizacijske kulture poduzeća „Y“**

Kao i kod poduzeća X, elemente organizacijske kulture poduzeća Y promatramo iz dvije perspektive kulture : površna kultura i dubinska kultura.

**Površna kultura** poduzeća Y je u samom polazištu drukčija od površne kulture poduzeća X budući da se u ovom slučaju radi o startup-u, odnosno malom poduzeću od 10+ zaposlenih. Sama industrija poduzeća Y je više orijentirana na čistu izradu softverskih proizvoda i usluga, dok je poduzeće X više orijentirano na telekomunikacije. Imajući to na umu, ne začuđuje previše činjenica da većina zaposlenih u dobrom rangu od 20 – 30 godina, kao što je i slučaj u ostalim organizacijama u čistoj softverskoj industriji. Ako promatramo poduzeće X kao etablirano IT poduzeće koje je ekvivalent ostalim svjetskim IT poduzećima po pitanju kulture, onda poduzeće Y najbolje odgovara svjetskom primjeru startup-a po pitanju kulture i samih elemenata te kulture. Neki od primjera su:

- Minimalna dekoracija u uredu, sve je podređeno produktivnosti i komunikaciji
- Ured nije službeni poslovni prostor, već improviziran stambeni prostor osposobljen za uredski posao
- Komunikacija među zaposlenicima je vrlo otvorena i ne poznaje hijerarhiju
- Prostorni raspored nema određen stil, već je sve podređeno efikasnoj komunikaciji timova
- Ured je otvorenog tipa, onoliko koliko raspored zidova dozvoljava
- Glavni tim inženjera ima svoj radni stol u najvećoj prostoriji – efikasna komunikacija
- Zaposlenici imaju radnu opremu (laptop, slušalice, monitor)
- Stil odijevanja je opušteniji nego u poduzeću X, ali je svejedno primjeren
- Osnivači (izvršni menadžeri) su u neposrednoj svakodnevnoj komunikaciji s ostatkom organizacije
- Organizacija se predstavlja na studentskim sajmovima, te na sajmovima vezanima uz projekte na kojima rade sa svojim promotivnim materijalima (izgradnja reputacije)
- Organizacija pozdravlja zapošljavanje studenata te je ostvarila dobru reputaciju među studentskom populacijom
- Zaposlenici idu na team building aktivnosti

U svoje 4 godine na tržištu, poduzeće Y je ostavilo jako pozitivan dojam među IT zajednicom, kao i među studentskom zajednicom. U 2019 su ostvarili i razna priznanja kao startup, a i osnivači kao pojedinci. Kada se iz tržišne perspektive promatra poduzeće Y, nema znakovitih inovacija i drastičnih promjena koje bi ih učinile posebnim u startup svijetu. Međutim, poduzeće Y nastoji to postići s brandingom u smjeru blockchain tehnologije. Blockchain tehnologija je kripto valuta te operacija koje se nad njima izvršavaju.

Kriptovalute predstavljaju revolucionaran način obavljanja transakcija zbog svoje decentralizirane prirode te poduzeće Y u toj niži vidi velik potencijal i priliku za diferenciranje od ostalih startup-a. Samo poduzeće Y je već radilo na par projekata koristeći blockchain tehnologiju pa su tako kreirali online mjenjačnice za kriptovalute.

**Dubinska kultura** poduzeća Y se najviše propagira iz smjera samih osnivača. Budući da je poduzeće Y relativno mlado na tržištu, te nema velik broj zaposlenika, nije bilo vremena ni tolikog prostora da se dubinska kultura proširi i osnaži među zaposlenicima te postane sinonim za poduzeće Y. Međutim, ono u čemu izvršni tim poduzeća Y uspijeva jest stvaranje duha i atmosfere svog startup-a u vidu međusobne povezanosti sa zaposlenicima, fleksibilnošću i kreativnom energijom. Upravo u ovom dijelu izvršni tim osnivača odlično komunicira svoju misiju i viziju prema svojim zaposlenicima te stvara motivaciju za kontinuiran rad i razvoj organizacije. Ako nastave trenutnim stopama, poduzeće Y ima dobre šanse da utemelji svoju dubinsku kulturu prema načelima modernog i uspješnog startup-a; agilnost, dinamika, prilagodljivost i rast.

## 4.5. Ključni rezultati istraživanja

U sljedećem poglavlju su izneseni iskazi svih intervjuiranih pojedinaca u poduzećima X i Y.

### 4.5.1. Rezultati intervjua – Poduzeće X

#### Zaposlenik #1

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Najbitnija je sposobnost timskog rada jer se u poduzeću X sve temelji na zajedničkom radu. Moraš biti voljan pomoći svojim kolegama kad god treba. Moraš imati ono nešto u sebi što te gura naprijed. Nisi osoba koja želi biti u komfor zoni i koja želi monotoniju, već si osoba koja gura naprijed, nudi poboljšanja gdje vidi potencijal. Također, moraš biti otvoren u smislu multi-kulti, znači da si otvoren za nove ljude iz različitih dijelova svijeta i različitih kultura. Moraš moći vrlo lako komunicirati s osobama unutar tvrtke. Naposljetku, pozitivan duh! Posao se ovdje također može raditi i kroz smijeh. Sve je u nekakvom pozitivnom tonu pa iako i bilo stresno, trudimo se širiti pozitivnu atmosferu.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Od prvog dana primjećujem da je odnos među ljudima tu veoma pozitivan. Također, vrlo se lako prihvaćaju novi zaposlenici. Kultura je ista u svim glavnim i većim uredima

poduzeća. Međutim, možda postoji nekakvih razlika u regionalnim uredima koji su u drugim državama. Svejedno, uvijek se njeguje prijateljski odnos prema zaposlenicima. Hijerarhija definitivno ne blokira komunikaciju; možeš jednako komunicirati s ljudima svih pozicija. Rekla bih naposljetku da je provođenje kulture apsolutno dosljedno.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Prihvaćaju se prijedlozi od svih osoba, bio ti student na praksi, ili stariji menadžer. Naravno, ne donosi bilo tko odluku, ali se svačiji prijedlog uvažava i uzima u obzir. Krajnju odluku donosi glavni menadžer. Dakle, u procesu sudjeluje više ljudi ali odluku na kraju donosi jedna osoba.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Poduzeće kao takvo, a i svojom kulturom potiče proaktivnost. Također, sam rast poduzeća dodatno potiče radnika da daje više od sebe i bude proaktivan na radnom mjestu. Isto tako činjenica što se tvoje odluke uvažavaju te motivira da daješ više od sebe, jer uzalud mi proaktivnost ako se to nigdje ne uvažava. Dakle, proaktivnost je veoma poželjna te se redovito potiče. Što se tiče zabušavanja nisam dugo tu da bih rekla kako se kultura nosi sa zabušavanjem, ali ono što sam čula je to da se na adekvatan način rješava "zabušavanje", primarno komunikacijom a kasnije se poteže i za strožim disciplinskim mjerama.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Iz moje perspektive jako bitan i drago mi je što tvrtka #1 to radi, barem za naš odjel. To omogućava da se ljudi brže povežu ako su istih vrijednosti i ako se selektira sličan kadar ljudi. Ako je cultural fit dobar, tim će komunicirati. To se tek skuži kada u tim dođe netko tko nije cultural fit i tek onda shvatiš koliko narušava trenutnu harmoniju i stoga smatram da je to jako bitno.

## **Zaposlenik #2**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Nekakva proaktivnost, nekakav timski duh. Bitno je da se problemu pristupa sa stavom - što god da je, idemo ga riješiti. Svi se skupimo i skupa riješimo problem. Trenutno ta kultura živi u svim odjelima čiji je svjedok uspješnost naših projekata gdje više odjela surađuje odjednom.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Konzistentna je i dosljedna kroz sve odjele, ali ne i kroz sve zaposlenike. Kultura je tako postavljena da se vrlo brzo shvati kad se netko ne uklapa. Kao što sam ranije napomenuo njeguje se timski i kooperativni odnos sa svim kolegama, neovisno iz kojeg su odjela.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Proces je ponekad dosta loš. U poduzeću X nedostaje definiranih procesa što znači da nemamo jasno definiran način nošenja s određenim situacijama, kao i odjelima/osobama odgovornim za rješavanje tih situacija. Osjećam da fali osoba koja će imati ulogu pravog project managera za svaki projekt, koja će na kraju uzevši sve opcije u obzir donijeti finalnu odluku.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Kultura se nameće po pasivnom principu. To znači da je proaktivnost temeljna vrijednost, i ako netko odluči "zabušavati", jednostavno će ga sila okoline potaknuti da i on bude proaktivan i radi svoje zadatke ažurno i temeljito. Što se tiče zabušavanja, to sa sobom nosi posljedicu da će ostali kolege postepeno izbjegavati bilo kakvu suradnju s tobom osobom. Naravno, postoje korektivne mjere za takve slučajeve, ali ako takvo ponašanje ustraje, osoba prestaje biti zaposlenik poduzeća.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Moj dojam je da je to prvi i najbitniji zahtjev poduzeća. Čak i ako netko ne zadovoljava tehničke aspekte posla, a kulturološki bi pasao poduzeću, će imati prednost nad nekom osobom koja je tehnički više "potkovana", ali nije kulturološki kompatibilna.

### **Zaposlenik #3**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Ako je netko nov i ako nema iskustvo, dovoljno je da je motiviran i željan učiti. S vremenom, normalnim tijekom rada dolaze i nagrade i promaknuća, pa su to glavne vrijednosti za nove zaposlenike. Za postojeće, potrebno je imati strpljenja, ali također, potrebno je da te tvoj posao ispunjuje na razini većoj od plaće. Još bi spomenuo da je kultura timskog rada jako izražena, iako kao tvrtka dosta rastemo zadnjih godina.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Njeguju se zdravi odnosi među kolegama. Ljudi su u svako doba dana veoma pristupačni. Naravno, ima uvijek različitih osobnosti, no kad se radi o poslovnim odgovornostima, svi će vrlo rado pomoći i surađivati. Iz mojeg iskustva, team building



aktivnosti su dosta pomogli da se timovi povezuju, te također da se stvore zdravi privatni odnosi

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Svaki zaposlenik daje svoj doprinos, iako se odluke na kraju donose na "vrhu piramide", odnosno u višem menadžmentu. U mojem odjelu postoji više timova, i iz mojeg iskustva ja sam svojim prijedlozima dosta pomogao razvoju svog, a i drugog tima s kojim sam blisko surađivao.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

"S kim si takav si" bih ja rekao. Svi se nastoje okružiti pojedincima i timovima koji žele stvarati, poduzimati, biti proaktivni. Međutim, kroz godine što sam tu sam i susreo pojedinaca koji su bili ili neproaktivni, ili jako egocentrični; samo su gledali svoje osobne interese i ciljeve bez uzimanja timskih ciljeva u obzir. Naravno, svatko tu i tamo ima loš dan kada jednostavno nisi na 100% produktivnosti na poslu, ali ako gledam u globalu, proaktivnost je jedna od vrlina zaposlenika ove tvrtke. Još bih samo naglasio da su radne odgovornosti tako postavljene da svaki zaposlenik mora biti svoj vlastiti menadžer kada govorimo o organiziranju vremena i prioriteta.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Definitivno igra ulogu. Iz mojeg iskustva mogu reći da je bilo slučajeva kada se čak i nakon zapošljavanja uspostavilo da pojedinci, koji zbilja imaju puno znanja, dobiju otkaz jer jednostavno nisu bili kulturološki kompatibilni, a neki čak s bahatim i neparticipativnim stavom.

## **Zaposlenik #4**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Bez obzira o pozadini zaposlenika, ja bih rekao da je ključna vještina adaptacija. U ovoj okolini tu veoma je bitno da se prilagodi uvjetima njegovog tima, odjela i na kraju kulture čitave firme. Također, bitno je da se na poslovne izazove gleda iz perspektive rješenja, a ne problema. Strpljenje je isto jedna od vrijednosti, jer su u dosta slučajeva novi zaposlenici žurno davali savjete kako unaprijediti odjel i način rada, bez da su sami dovoljno u sustavu sudjelovali.

2. Kakva se međuljudska kultura neguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Iz moje perspektive je prisutna kultura međusobnog poštovanja među zaposlenicima. Također, veliko je poštovanje na relaciji poduzeće - zaposlenik. Mnogi su se nakon što su

otišli iz poduzeća vratili nakon par mjeseci jer su prethodno imali respektabilan odnos s tvrtkom i s kolegama. U mojem timu, unutar mog odjela je kultura veoma strukturirana i organizirana, tako da mogu govoriti iz te perspektive. Ja osobno veoma poštujem način rada kojeg je uspostavio voditelj našeg tima. Svi smo u svakom trenutku sinkronizirani te su odgovornosti apsolutno jasne svakom članu tima, tako da se minimizira rasipanje odgovornosti i "prazan hod".

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su moćni sudionici procesa?

Opet ću koristiti svoj tim za primjer. U našem timu je velik naglasak na dijeljenju mišljenja prije donošenja važnih odluka. Moj voditelj tima uvijek deducira vrijeme za diskusiju s nama iz tima oko nekakvih bitnih odluka te se iz te rasprave najčešće donese najbolja odluka u tom trenutku.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Ja bih rekao da je to stvar osobne odgovornosti. Nakon što prođeš inicijalni period prilagodbe na poslovne procese, odgovornost je na tebi kao pojedincu da ažurno obavljaš svoje zadatke u skladu s prioritetima. S tim na umu, ne bih rekao da postoji neki element kao što je "kultura" koji ti gura proaktivnost, nego se čisto kroz vrijeme filtriraju pojedinci koji jesu proaktivni od onih koji nisu, odnosno "zabušavaju".

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Pa iz mog iskustva naši kolege iz ljudskih resursa dosta paze na to. Većina ljudi koji dođu kao novi zaposlenici se lako uklope u tim, dok veoma malen broj pojedinaca ispadne kulturološki kompatibilan. Ja bih čak rekao da tu i postoji velika razlika između odjela. Recimo odjel za razvoj softvera i odjel prodaje će se veoma razlikovati u procesu selekcije pa bih ja osobno rekao da introverti više naginju odjelima za razvoj softvera, dok ekstroverti više naginju odjelu prodaje. Jednostavno su za neke odjele određene kvalitete bitnije, a za neke druge te iste nisu.

## **Zaposlenik #5**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Definitivno mora biti timski igrač. Dakle mora moći raditi u timu, primiti povratnu informaciju od ostalih članova tima te shvatiti da postoji viši cilj od individualnog. Mora biti ponizan. Svjestan svojih snaga i onoga čime donosi tvrtki, ali i da je sposoban dati zasluge svojim kolegama koji imaju snage tamo gdje ta osoba ima slabosti. Mora biti fleksibilan, osoba otvorenih pogleda. U ovom se poduzeću promjene vrlo često događaju i ako ti to ne

odgovara onda se vrlo vjerojatno nećeš uklopiti u ovu okolinu. Rigidnim osobama bi bilo jako teško ovdje.

2. Kakva se međuljudska kultura neguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Kultura je dosta neposredna. Dakle komunicira se sa svima na sve strane. To značajno ubrzava komunikaciju i omogućava nam da opstajemo na tržišnom vrhu. Također se neguje kultura otvorenosti. Moj primjer je da komuniciram s kolegama iz ostalih ureda kao da ih znam godinama. Moje mišljenje je da svi zaposlenici žive tu kulturu otvorenosti.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Iz mog odjela i odjela s kojim surađujem, nema jako izražene hijerarhije, odnosno i najnoviji zaposlenik je od starta uključen u strateške odluke na razini odjela. Čak bi i rekla da je ponekad previše te uključenosti pa to zna usporiti proces donošenja odluke. Moja je pretpostavka da je i u ostalim odjelima dosta transparentan taj proces donošenja odluka.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Mislim da je proaktivnost važna u poduzeću X. Definitivno bih rekla da je toliko velik opseg posla da je ne moguće napredovati bez proaktivnosti. Kultura proaktivnosti se dugo već neguje tako da se organski nove zaposlenike usmjerava u tom proaktivnom smislu. Na "zabušante" mi često gledamo kao na osobe u kojima jednostavno nije zaživjela ta kultura proaktivnosti. Naravno za takve pojedince postoje metode preusmjeravanja natrag na "proaktivni" put, ali ako to ne uspije isto smo tako efektivni u razilaženju s takvim pojedincima.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Ovisno o poziciji. Za neke specifične pozicije je baš potrebno naći osobu koja je po metrikama cultural fit, a nema prevelike tehničke vještine. To je tako jer je za neke pozicije potrebno "istrenirati" zaposlenika da se uklopi u poslovni proces poduzeća. Za recimo druga radna mjesta kao što je software developer, što je već jedno etablirano radno mjesto na tržištu, više se gleda aspekt tehničkih vještina nego cultural fit.

## **Zaposlenik #6**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Iz moje perspektive je jako bitno da su zaposlenici proaktivni, da vjeruju da njihov rad pridonosi višem cilju. U poduzeću X je jedan od sastavnih dijelova kulture skromnost, dakle nepretenciozno, opušteno ponašanje i na kraju krajeva rad sa srcem. Također mislim da

je bitno da su ljudi susretljivi, odnosno da imaju mogućnost komuniciranja s različitim vrstama ljudi iz različitih odjela.

2. Kakva se međuljudska kultura neguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Definitivno nekompetitivna. Svi smo skupa na misiji usmjereni na zajednički cilj, nema međusobne kompeticije. Smatram da je to utkano od prvog dana ove tvrtke i to se zbilja vidi u svakodnevnom životu u organizaciji. Dosljedna je i od najviše pa do najniže hijerarhije.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Po meni ne postoji baš definirani proces donošenja odluka nego svatko radno mjesto samo za sebe ima neku svoju zonu autonomije gdje pojedinac donosi odluku. Moje radno mjesto podrazumijeva dosta surađivanja s različitim odjelima i regijama i ja sam svjedok tomu da se odluke zbilja donose na svim razinama. Mislim da se može reći da je stil odlučivanja demokratski, ali je bitno da se dođe do željenog rezultata.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Ja bih apsolutno rekla da potiče. Najuspješniji ljudi u ovoj tvrtki iz moje perspektive su ujedno i najproaktivniji. Kultura je tako posložena već godinama, nismo od jučer počeli gurati proaktivnost tako da je to sada jedna velika centrifuga gdje tko god uđe se ili prilagodi i nastavi vrtjeti, a onaj tko ne brzo ispadne. Zabušavanje je jedan primjer toga gdje vrlo brzo takav zaposlenik odskače od mase i to omogućava njegovo identificiranje i na kraju sporazumno rastajanje.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Pa rekla bih da kod većine pozicija da, naročito kod nekih pozicija specifičnih za ovu tvrtku kojih ima podosta. Smatram da, budući da smo prilično mlada tvrtka, dosta je bitno da su novi zaposlenici otvoreni za učenje novih tehnologija i stvari. Naravno, uvijek ima pozicija za koje je tehničko znanje 80% radnog mjesta, ali trendovi i kultura rada općenito se mijenjaju, kao i zahtjevi zaposlenika pa se tako sad dosta promatra i taj "culture fit" aspekt.

## **Zaposlenik #7**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Smatram da je jako bitan aspekt prilagodljivost. Kad kažem prilagodljivost mislim na sposobnost te osobe da surađuje u timu s osobama različitih pozadina, snaga i slabosti.

Još jedna bitna stvar je otvoren um. Zadnjih smo godina poprilično rasli te nam se pridružilo puno kolega iz različitih država s različitim kulturama, religijama i različitim etnicitetima. Mislim da je bitno da pojedinci u poduzeću budu okej s tim jer svi surađujemo na dnevnoj bazi.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Ja sam tu već 3 godine u najbolja stvar mi je ta opuštena i prijateljska atmosfera. Na nekim radnim mjestima stalno strepiš da te nadređeni promatra, da kolega loše misli o tebi, da će se "probiti" ispred tebe. Međutim, ovdje je prijateljska atmosfera jako izražena što pospješuje i sam timski rad na kraju. Osim prijateljske atmosfere, naglasio bih još i kulturu međusobnog poštivanja. Svatko se poštuje neovisno o pozadini i radnom mjestu, i to je zbilja jedna velika prednost rada tu jer ne postoji šansa da itko omalovažava tvoj rad...uvijek se gleda da ti pozicija odgovara tvojim prirodnim snagama.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su moćni sudionici procesa?

Rekao bih da to zbilja dosta ovisi o odjelima i timovima...teško je donijeti neki zdrav zaključak koji je primjenjiv na razini čitave tvrtke. Opet, ja bih svejedno rekao, potaknut svojim iskustvom i iskustvom kolega s kojima sam u kontaktu, u odlučivanju sudjeluju svi. Procesi svakog odjela su posloženi tako da svaki član doprinosi višem cilju, te se za svaku odluku vode rasprave gdje na kraju voditelj tima donese finalnu odluku.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Ja bih rekao da potiče da. Međutim, u ove 3 godine sam se susreo i s pojedincima koji nisu uspjeli zaživjeti tu kulturu proaktivnosti jer na kraju krajeva svi smo drukčiji. Također je drukčije promatrati to iz pozicije nekoga tko je tu duže i nekoga tko je relativno nedavno zaposlen. Mislim da dosta tu ulogu igra tko je voditelj odjela i kako su posloženi procesi, radne aktivnosti i odgovornosti. Vrlo je lako pogriješiti prilikom definiranja temeljnih procesa.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Definitivno ovisi od odjela do odjela. Ja osobno radim kao programer, i u ovakvom okruženju cultural fit i nije od presudne važnosti. S druge strane u nekim drugim odjelima gdje se intenzivnije surađuje na fizičkoj/interpersonalnoj bazi je apsolutno bitan cultural fit, čak nekad i bitniji od "hard skillova".

**Zaposlenik #8**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

U ovoj firmi se jako cijeni otvorenost. Kad kažem otvorenost mislim na otvorenost u smislu kulturološke otvorenosti budući da je firma poprimila globalni opseg. U mom odjelu, a po pričama mojih kolega i u njihovom, jako je bitno da je pojedinac prilagodljiv. Tvrtka doživljava velike promjene što iznutra, što izvana.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Izuzev mog odjela, kultura koja se njeguje na razini cijele tvrtke je rekao bih kultura otvorenosti. Naravno, misli se na otvorenost ideja. Budući da smo prilično velika organizacija, puno različitih tipova ljudi se svakodnevno susreće u našim uredima i često se raspravlja o izazovima s kojima se svi susrećemo u odjelima.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Proces donošenja odluka je u skladu s modernim zahtjevima jedne organizacije. Dakle teško će se tu naći neki "diktatorski" stil gdje jedan menadžer donosi odluke koje utječu na njegov tim, odjel, itd. Atmosfera ovdje je takva da se svaki član tima/odjela uključuje kod donošenja nekih bitnijih odluka za taj tim/odjel. Na kraju naravno voditelj tima/odjela komunicira odluku dalje po hijerarhiji. Budući da sam tu već 2 godine, vrlo sam siguran da je ovakva situacija i u drugim odjelima.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Moje radno mjesto ovdje je vrlo dinamično i to mi se sviđa. Samim time ja sam gotovo svaki dan u nekoj novoj situaciji gdje moram koristiti podosta svojih kapaciteta da bih ispunio cilj. Imajući ovo na umu, gotovo je nemoguće ne biti proaktivan u ovakvoj situaciji. Ja bih tako rekao da se proaktivnost širi po tvrtki po pasivnom principu. Dakle, ako vidiš svog kolegu da je proaktivan, i ti ćeš biti. Naravno, bilo je kroz vrijeme ljudi koji nisu baš to prihvatili te su "zabušavali", iako je to gruba riječ. Takvi se vrlo brzo otkriju i otpuste iz tvrtke.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Na početku svoje karijere sam mislio da je fokusiranje na cultural fit gubitak vremena. Međutim, radom u ovoj tvrtki sam shvatio koliko je bitno da imaš kolege koji su ti "cultural fit", neovisno o njihovom znanju. Ja tvrdim da se znanje kroz vrijeme lako dobije, dok kultura i maniri teško. Zaključio bih i rekao da je veoma bitan.

**Zaposlenik #9**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Ono što mora imati jest ljubav prema svome poslu. Znam puno zaposlenika koji su se zaposlili, samo da bi par mjeseci kasnije shvatili da im se sama ideja poslovanja ne sviđa, odnosno ne vide svoju karijeru u ovoj industriji.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Svi smo ovdje vrlo prijateljski nastrojeni jedni prema drugima. Svaki zaposlenik, neovisno iz kojeg odjela je spreman uskočiti i pomoći kolegi. Barem mi moje iskustvo tako govori. Što se tiče mog tima, ja nastojim nastaviti takav princip prijateljstva i pomaganja uz jedan dodatak. U svom timu još i guram nekakvu kulturu izvrsnosti, gdje svi težimo maksimalnoj kvaliteti kod izrade novih funkcionalnosti, a i kompletnih proizvoda.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

To uvelike ovisi o timu, nema tu konkretnog odgovora. Ja znam za svoj tim gdje ja nastojim maksimalno uključiti svakog člana u proces donošenja odluka na timskoj razini. Dakle, svi sudjelujemo u raspravi o odluci, te ju ja na kraju komuniciram hijerarhijski prema gore.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Na razini čitave kompanije se to definitivno osjeti. Međutim, uvijek će biti odjela/timova koji će biti bolji, odnosno lošiji u življenju kulture proaktivnosti. Kao što sam ranije naveo u svom timu nastojim proširiti kulturu izvrsnosti pa to nekako posljedično ispoljava i proaktivnost. Što se tiče zabušavanja tu zbilja nemam nikakvih primjera.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Ovo je zanimljivo pitanje jer pretpostavljam da je sada, kada je tvrtka jako velika, to dosta bitno. Međutim, imam osjećaj kao da u počecima to nije imalo toliku važnost naspram samih vještima. Sve u svemu bih, uzevši trenutno stanje u obzir, rekao da je veoma bitan.

## **Zaposlenik #10**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X?

Mora biti sposoban raditi u timu, imati želju za konstantnim učenjem te biti spreman upoznavati ljude iz drukčijih kultura.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X i je li njeno provođenje dosljedno?

Iskreno ne primjećujem to previše od posla. Ako baš moram navesti onda bih rekao da je to kultura otvorenosti. U smislu da je zaposlenik otvoren na raspravu o novim idejama te da prihvaća ljude različitih vrsta i kulturoloških pozadina.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Ako se ovo pitanje odnosi na operativnu i menadžersku razinu onda bih rekao da je proces dosta otvoren, odnosno demokratski. Nisam još vidio tim gdje je vođa tima nekakav diktator koji sam donosi odluke neovisno o svom timu. Jednostavno je takav način donošenja odluka postao dio tvrtke pa svi sada većinom tako i donose odluke.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Definitivno potiče. To je nešto što se zbilja osjeti u radu u ovoj tvrtki. Dio toga je taj što su i same odgovornosti takve da je ne moguće biti neproaktivan, a drugi dio je taj da ljudi stvarno i jesu proaktivni u svom radu. Međutim, kad pričamo o zabušavanju onda je to druga stvar. Iz mogeg iskustva ljudi koji su "zabušavali" jednostavno nisu bili zainteresirani za ovaj posao. Ne bih rekao da oni sami nisu bili proaktivni, već ova industrija nije bila za njih.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Ima pozicija gdje je jako bitan, a ima pozicija gdje je manje bitan. Recimo ako radite u odjelu za razvoj softvera i proizvoda, tamo je definitivno manje bitan. S druge strane recimo da radite u odjelu prodaje, ili nekom drugom odjelu koji više naginje ovoj poslovnoj i komunikativnoj strani, onda je to čak nekad i bitnije od samih vještina novog zaposlenika.

## **4.5.2. Rezultati intervjuja – Poduzeće Y**

### **Zaposlenik #1**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Zaposlenik treba imati vrijednosti samokontrole, odgovornosti, proaktivnosti, komunikacije, prenošenja znanja te prezentacijskih vještina.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Mišljenje svakog radnika je važno. Bitno je međusobno poštovanje i trenutačni međuljudski odnosi kako bi se projekt izvršio u dogovorenim rokovima. To se provodi



odlaskom na edukacije (interne ili eksterne), dijeljenjem znanja, retrospektivama (scrum) te team buildinzima.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Proces donošenja odluka ponekad nije jednostavan. U većini slučajeva iznose se bitni argumenti koji su vezani uz projekt te se o njima raspravlja unutar tima. Za taj dio može se kazati da se odluke donose demokratskim načinom, ali ponekad se ne može postignuti dogovor pa voditelj tima (lead / head of development) mora posegnuti za autoritativnim stilom. Ta autoritativna odluka smatra se da je najispravnija, a ukoliko se pokaže kao neispravnom sva odgovornost leži na osobi koja je tu odluku provela.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Svaki radnik ima slobodne ruke za bilo kakve prijedloge i primjere koji bi poboljšali način rada na projektu. Ta vrlina se i očekuje od svakog radnika. Što se tiče zabušavanja to se vrlo brzo identificira i rješava.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Vrlo bitan jer je bitno kako će se određena osoba prilagoditi u timu. Ako se ozračje tima promijeni s negativnim "cultural fit-om" postoji rizik od nezadovoljstva radnika što može rezultirati odlaskom istih iz tima te time dovesti projekt u nestabilno stanje.

## **Zaposlenik #2**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Mora biti otvorena i komunikativna osoba, prijateljski nastrojena, koja će doprinijeti atmosferi u uredu, ali i spremna surađivati s ostatkom kolega u ozbiljnim trenucima i biti proaktivna u radu.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Njegujemo prijateljsku atmosferu. Malen smo tim i ne želimo da to ode u smjeru hladnog, ne-osobnog odnosa. Zasad je provedba kulture dosljedna.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Budući da smo malen tim, svi smo više manje sudionici procesa donošenja odluka na projektu. Nekad na jednom projektu radi jedan set ljudi više, a drugi manje, i obrnuto. Međutim, kada se radi o odlukama svi skupa brainstormamo i na kraju se najbolja odluka donese.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Ja mislim da sama činjenica što smo dosta mali potiče proaktivnost. Manje nas je te je veća šansa da će se zabušavanje otkriti, a s druge strane ako nas je manje, lakše će se identificirati oni proaktivni te će brže napredovati unutar tvrtke. Slučaj zabušavanja još nismo imali.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Iako smo softverska agencija, ja bih rekao da je bitno. Neki bi ljudi rekli da u ovakvim situacijama treba uzeti u obzir samo vještine zaposlenika te koliko bi on pasao poslovnom modelu. Danas dolazi novo vrijeme i zahtjevi zaposlenika su se u mojim očima dosta promijenili. Jako je bitno osigurati kvalitetnu radnu atmosferu, a da bi ona bila kvalitetna svi zaposlenici si moraju međusobno odgovarati.

### **Zaposlenik #3**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Vrijednosti koje bi jedan zaposlenik trebao imati su prilagodljivost, motiviranost za vlastitim napretkom, samopouzdanje i pozitivan stav.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Dobra međuljudska komunikacija, pozitivan stav prema kolegama, spremnost na slušanje drugih kolega je tip međuljudske kulture koju negujemo u našem poduzeću.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Proces donošenja odluka je između vodstva poduzeća i ponekad ako je potrebno u proces se uključi "lead" inženjera.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Kultura promiče proaktivnost tako da se potiče sve djelatnike da daju svoj glas oko nekih tema.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Rekao bih da je cultural fit poprilično bitan ali ne bih ga naveo kao razlog da ne zaposlimo nekoga ako zadovoljava sve ostale uvjete koje imamo prilikom zapošljavanja novih zaposlenika.

### **Zaposlenik #4**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Volju za učenjem i usavršavanjem, kreativnost, komunikativnost, orijentiranost/pažnja na detalje.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Uvažavaju se svačiji pogledi situaciji koji su potkrijepljeni brojevima/primjerima bez obzira na staž, iskustvo ili dob osobe. Bitno je što se govori, a ne tko govori, i svima se daje jednaka količina poštovanja. Nema straha od postavljanja glupih pitanja i cijeni se iskrenost te svaka konstruktivna kritika.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Uključeni su predstavnici svih timova/odijela kojih se projekt tiče. Dakle mješavina demokratskog i autoritativnog stila. Nije potrebno da 30 ljudi gubi vrijeme na sastanku. 'Predstavnici' se nalaze te se sadržaj i odluke prenose drugima. Ako itko osim predstavnika misli da ima korisne podatke/ideje ili iz razloga stjecanja iskustva/usavršavanja želi prisustvovati slobodan je doći na sastanak i sudjelovati, te će i njegovo mišljenje biti uvaženo.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Svaki djelatnik ima mogućnost predložiti zadatak, poboljšanje radnog procesa ili projekt. Sukladno o opterećenju koje zadatak zahtjeva potiče se ili samostalno rješavanje u praznom hodu za najmanje zadatke ili sastanak i izrada plana i procjena potrebnog vremena za velike projekte ako se prijedlog usvoji.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Vrlo je važan. Osoba koja npr. nije orijentirana na detalje mogla bi neke procese i načine rada smatrati gubljenjem vremena, što dovodi do nezadovoljstva, lošeg obavljanja posla, širenja negativne energije, odlaska iz firme što je gubljenje vremena i resursa zaposlenika i tvrtke, svakako bolje izbjeći pogreške pri zaposlenju.

## **Zaposlenik #5**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Zaposlenik startup-a Y bi trebao biti samostalan, proaktivan, kolegijalan, odgovoran. Svoje znanja bi trebao dijeliti s ostalima, ali i biti spreman poslušati i učiti od drugih.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

U startupu Y je prijateljska međuljudska kultura, no ipak s elementima hijerarhije kako bi se u kritičnim situacijama znalo tko je glavni donositelj odluka. Iz moje perspektive rekao bih da se pronosi prilično dosljedno.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Strateške odluke donose glavni rukovodioci, no u većini slučajeva poslušaju i mišljenje ostalih zaposlenika. Još uvijek je praktično da se većina zaposlenika uključuje u proces odlučivanja. S rastom startup-a predviđam da će se sve manje ljudi uključivati.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

U poduzeću Y se definitivno potiče proaktivnost kao i inoviranje. Kao što sam ranije naveo, svi mogu izraziti svoje mišljenje pa i mi zaposlenici često predlažemo nova rješenja. Sa zabušavanjem se nisam susreo.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Cultural fit je bitan, no nije presudan. Prilagodba našoj kulturi nije zahtjevna. Potrebno je samo biti voljan učiti te imati prijateljsko raspoloženje, a sve ostalo se može naučiti i dogovoriti.

## **Zaposlenik #6**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Svaki zaposlenik poduzeća Y mora biti sposoban raditi i više nego zaposlenik nekog poduzeća koje je već dulje na tržištu. Jedino je tako moguće ostvariti rast kada smo u samom začecu. Mora definitivno shvatiti kulturu i smjer u kojem poduzeće ide. Zaposlenik također mora biti odvažan, marljiv, kreativan te prije svega dobar kolega.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Ovdje smo svi većinom mladi ljudi, neki friško s fakulteta a neki prije par godina tek diplomirali. Mali smo pa sad tu još nema neke stroge organizacije, ali definitivno se osjeti prijateljska atmosfera i podrška ostalih zaposlenika kada dođe malo teži period. Za sad se provodi dosljedno.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Odluke definitivno donose top menadžeri (u našem slučaju osnivači). U svakom slučaju se oko nekih taktičkih odluka konzultira sa zaposlenicima. Međutim, kada pričamo o strateškim odlukama i viziji tvrtke to je apsolutno na samim osnivačima.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Svatko od nas ima neke svoje odgovornosti i zadatke koje mora izvršiti koji doduše nekad znaju biti isprepleteni. Sad, tu uvijek postoji mjesta za proaktivnost, ali ja to čisto gledam kroz izvršavanje svojih obaveza. Zabušavanje je možda pregruba riječ, ali nisam vidio ništa slično tomu kod nas.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Rekao bih da je jako bitan u ovim ranim stadijima poduzeća. Sad je najbitnije da se svi slažemo i skupa guramo naprijed. Ako bi netko bio dobar radnik, a ne bi se uklapao u ovu timsku atmosferu, bojim se da bi svima rad bio malo narušen.

## **Zaposlenik #7**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Svaki zaposlenik bi trebao biti spreman učiti nova i usavršavati trenutna znanja. Mora biti fleksibilan u smislu radnih odgovornosti i uvjeta. Ovo je startup koji je praktički tek počeo s radom i to znači da će nekad biti veće opterećenje, a nekad manje.

2. Kakva se međuljudska kultura neguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Svi smo si dobri ovdje. Cijenimo međusobni rad i nastojimo si pomoći što bolje riješiti zadatke koji su pred nama. Generalno bih rekla da je atmosfera prijateljska.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Ovisi dosta o tipu odluke, ali ako su neke manje onda zaposlenici imaju dosta autonomije. A što se tiče malo većih odluka onda se tu voditelji timova uključuju s glavnim voditeljima, odnosno osnivačima samog poduzeća.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Ja bih rekla da potiče. Projekti na kojima poduzeće radi su jako zanimljivi i to je jedna velika prednost naspram drugih poduzeća. Zbog tih projekata koji od tebe zahtijevaju ponekad kompletno nove načine pristupa problemima postaneš proaktivan. Mislim da to ide jedno uz drugo s voljom za učenjem koja je poželjna u IT svijetu. Ne znam kako se

nosi, ali mislim da kad bi takva situacija postojala išlo bi se prvo analizirati uzroke zabušavanja te pokušati izgladiti situaciju.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Prije sam govorila da to nije bitno, no sada kada vidim koliko znači dobra radna atmosfera smatram da je cultural fit dosta bitan. Naravno, bitno je da novi zaposlenik zadovoljava tehničke uvjete, ali mislim da se mora i posvetiti pažnja njegovim karakteristikama i kako bi se on uklapao u tim.

## **Zaposlenik #8**

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Vrijednosti koje svatko treba imati u poduzeću Y su sljedeće: kreativnost, sposobnost rada u timu, poduzetnost.

2. Kakva se međuljudska kultura neguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Njuguje se obiteljska kultura. Svi smo više manje u istoj situaciji pa zašto si ne bi olakšali. Šalu na stranu, kultura u poduzeću Y cijeni kvalitetan rad koji nastaje na dobrim temeljima. Ti temelji su upravo ovo što sam gore rekao. Dakle, pojedinci koji se osjećaju ispunjeno raditi u svom timu na svojim projektima te pojedinci koji zadržavaju autonomiju da sami predlažu nove ideje i funkcionalnosti.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su moćni sudionici procesa?

Ovisno o projektu i poziciji svi više manje sudjelujemo u procesu. Naravno, finalnu odluku donose sami direktori.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Potiče jer se filtriraju pojedinci koji ne prikazuju duh proaktivnosti. Dakle u poduzeću Y je proaktivnost izgrađena, nije nastala sama od sebe. Što se tiče zabušavanja upravo sam dao odgovor. Nastoji se uopće ne doći do toga a ako dođe uvjeren sam da menadžment, odnosno direktori, imaju plan za rješavanje toga.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Jednako je bitan kao i same vještine zaposlenika. Upravo ovaj primjer proaktivnih zaposlenika to govori. Čak bih rekao da je to jednako primjenjivo na sva radna mjesta, dakle pola cultural fit, a pola vještine.

## Zaposlenik #9

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Mora biti orijentiran ka rješenjima (eng. solution oriented). Ovo poduzeće trenutno nema ustaljene radne prakse pa je bitno da kad iskoče problemi, pojedinac razmišlja o soluciji i već u glavi formira rješenje koje bismo mogli iskoristiti. Pokraj toga bih još naveo strpljenje.

2. Kakva se međuljudska kultura niequje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Kultura je tu dosta opuštena...nema nekakvih posebnih čimbenika. Ono što bih ja možda naglasio je da smo svi predani procesu i radu. Svi želimo što brže i što bolje rješavati probleme koji pred nas dođu. U tom slučaju bih rekao da je provođenje dosljedno.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Odluke se donose svuda, ovisno o veličini i ozbiljnosti pothvata. Recimo na razini tima, odluke donosi voditelj tima. Čak i pojedinci na dnevnoj bazi donose neke odluke oko vlastitog rada. Što se tiče ovih glavnih, "strateških" odluka, to je uvijek na direktorima.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Iako nema eksplicitnog poticaja, ja bih rekao da se proaktivnost među zaposlenicima osjeti. Jednostavno su projekti takvi koji iz tebe izvlače ono najbolje i još ako si sam željan učenja naravno da ćeš biti proaktivan. Mislim da u poduzeću Y nitko nema ambicije za zabušavanje tako da tu zbilja ne mogu dati mišljenje.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Bitan je, ali zaposlenik svakako prvo mora zadovoljiti osnovne tehničke kriterije. Dakle u svakom slučaju se treba "provjeriti" koliko bi novi zaposlenik pasao u trenutnu situaciju. Ako ima tehničke vještine i paše, to je super. Ako ima tehničke vještine i ne paše, onda mislim da to nije dobro.

## Zaposlenik #10

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća Y?

Mora imati mogućnost da svoj ego stavi sa strane i sasluša tuđe mišljenje, viziju, prijedlog. Puno puta u malim poduzećima dolazi do kolizija glava te takvo nešto na kraju samo šteti poduzeću.

2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću Y i je li njeno provođenje dosljedno?

Poštujemo se međusobno unatoč različitim odgovornostima i poslovima. Također, pošto smo još mladi kao poduzeće, svi se međusobno guramo prema gore i nastojimo biti bolji u tomu što radimo svaki dan.

3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?

Ovisi o poziciji. Imamo par team leadova koji donose odluke na timskoj/operativnoj razini. Također, imamo i direktorski par koji donosi više strateške i neke odluke bitnije za budućnost poduzeća.

4. Potiče li trenutna kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?

Iz mojeg iskustva da. Doslovno svaki da naučim nešto novo od zaposlenika, a i kroz samostalan rad na projektu. Sve to te dodatno motivira da nastojiš biti još bolji iz dana u dan i tu se kod mene rodila proaktivnost. Mislim da se kod svakog tu u poduzeću Y može naći proaktivnost u određenoj dozi. Zabušavanje se ne događa, ali teško i da može kad je tempo rada dosta visok.

5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika?

Mislim da je bitan cultural fit. Čak mislim da je bitan u smislu da taj zaposlenik pokaže želju da uči i da ne posustaje pred izazovima koji će doći pred njega tijekom rada. Apsolutno sam za da kriterij tipa "cultural fit" postoji, uz pretpostavku da su tehničke vještine zadovoljavajuće.



## 5. Rasprava

Budući da je istraživanje provedeno nad samo dva poduzeća (jedan startup, jedno veće poduzeće), ono ne može prezentirati sliku cjelokupnog IT tržišta u Republici Hrvatskoj. Ta su dva poduzeća predstavnici dvaju skupina IT poduzeća, pa tako možemo jedino zaključivati o tome kako se zakonitosti organizacije kulture manifestiraju u jednom startup-u, odnosno u velikom IT poduzeću. Istraživanje u poduzeću X je jasno pokazalo kako je to poduzeće godinama rada uspjelo izgraditi svoju organizacijsku kulturu. Većina ispitanika je bila već po prirodi upoznata sa vrijednostima koje predstavlja poduzeće X. Tomu je tako zato što se već od samog procesa zapošljavanja zaposlenika postepeno upoznaje sa različitim aspektima kulture. S druge strane, za očekivati je da u poduzeću Y takva percepcija kulture od strane zaposlenike još nije zaživjela. Zaposlenici poduzeća Y su na pitanja davali relativno trivijalne odgovore u usporedbi sa zaposlenicima poduzeća X. To ne pokazuje da oni ne prepoznaju te koncepte, nego da trenutno nisu prisutni u poduzeću Y. Međutim, jedna stvar je sigurna, a to je da i zaposlenici poduzeća X i poduzeća Y smatraju organizacijsku kulturu bitnom u današnjem poslovanju.

Većina je, primjerice, na 5. pitanje u intervjuu izjavili kako smatraju da je „kulturološki fit“ bitan čimbenik prilikom zapošljavanja novog zaposlenika. Također, na 1. pitanje intervjuja zaposlenici poduzeća X, kao i poduzeća Y većinom navode sljedeće vrijednosti : prilagodljivost, otvorenost, fleksibilnost. Tu bismo mogli reći da su zaposlenici poduzeća X i poduzeća Y jednaki. Međutim, kada uzmemo u obzir kontekst tih odgovora, odnosno kada te odgovore stavimo u perspektivu skale tih poduzeća, onda je zaključak taj da postojanje tih vrijednosti ima različita uporišta. Primjerice, u poduzeću X su navedene vrijednosti poželjne jer se radi o multinacionalnom, multikulturalnom i strukturiranom poduzeću koje je u strahovitoj fazi rasta. S druge strane, navedene su vrijednosti poželjne u poduzeću Y zato jer se radi o malom poduzeću u usponu koje nema strogo definiranu strukturu i nema striktno definiran opseg rada projekata pa je poželjno da su zaposlenici spremni „mijenjati“ svoje vještine i raditi projekte i izvan vlastite zone komfora. Na ostalim pitanjima nema značajnih odstupanja.

### 5.1. Preporuke upravljanja organizacijskom kulturom

Uistinu su se promijenili zahtjevi zaposlenika od poslodavca i poslodavca prema zaposleniku. IT svijet je kao takav prvi na liniji promjena koju donose digitalizacija i informatizacija, dok je organizacijska kultura jedno novo oružje modernog doba pa ga i poslodavci počinju sve ozbiljnije shvaćati. Više nije dovoljno zaposleniku ponuditi plaću, reći mu što treba raditi i očekivati da će on ostati zaposlenik narednih par godina kao nekada. U IT

svijetu se nastoji personificirati poduzeća, koliko god to smiješno zvučalo. Radnici osim plaće, traže i osjećaj pripadnosti, prestiža i statusa. Žele osjećati da tvrtka za koju rade ima neku dubinsku vrijednost s kojom se oni mogu poistovjetiti, i koja će im dati dublji osjećaj vrijednosti od same plaće koju imaju.

Organizacije poput poduzeća X su već dulje na tržištu te su dobro upoznate s metodama upravljanja organizacijskom kulturom. Ono što može poći po zlu u takvim većim poduzećima jest pretjerano oslanjanje na kulturu kao sredstvo zadržavanja kvalitetnih zaposlenika. Dakle, ne smije se nikada zaboraviti da je radnik u poduzeću zato što ima određene vještine, i zato što za te vještine želi primiti novčanu protuvrijednost. Danas nailazimo na situacije gdje poduzeća nude razne stvari svojim zaposlenicima; team buildinzi, popusti u trgovačkim centrima, bonovi za poliklinike, bonovi za sportske aktivnosti, stolni tenis. Dakle, ovo su sve neki noviji fenomeni koji pokušavaju uljepšati iskustvo zaposlenika. Što se tiče hrvatskog tržišta, zaposlenici ovdje i dalje primarno vjeruju svojoj plaći, a tek onda kulturi i ostalomu. To su trendovi zapadnog svijeta koji se tek probijaju na hrvatskom tržištu i još uvijek nisu u potpunosti zavladaali na IT sceni. Također, teško je i uspostaviti kulturu izvrsnosti i ne parirati stranim poduzećima u plaćama. Mnoge hrvatske IT tvrtke nastoje zaposliti što stručniji kadar, samo da bi se nakon godine dana tom istom zaposleniku ponudilo puno više u inozemstvu, te on napušta Hrvatsku. Da bi kultura u hrvatskoj IT sceni procvatila, potrebno je zbilja staviti zaposlenike na prvo mjesto. U tom slučaju takva kultura mora počivati na poštenoj i adekvatnoj plaći. Dakle, industrijski standard se mora uzeti u obzir prilikom definiranja plaća za radno mjesto. Još jedna zanimljiva stvar jest ta da većina hrvatskih IT poduzeća ima klijente većinski izvan same Hrvatske te tako svoje cijene formiraju za inozemna tržišta i ostvaruju prihode na razini europskih poduzeća.

Organizacije koje su nalik poduzeću Y (startup) možemo očekivati u još većem broju kako će vrijeme odmicati. To je pozitivna strana IT industrije u Hrvatskoj; još uvijek ima mjesta na tržištu za razvoj novih stvari i tržišni plasman. Kao i u svijetu, u hrvatskoj je startup kultura okarakterizirana kao „hustle“ i „grind“, što su popularni izrazi korišteni u startup svijetu SAD-a. Na hrvatskom bi se to prevelo kao tvrdokorni i beskrajani rad s jasnim ciljem u glavi. To se i primjećuje u poduzeću Y, gdje apsolutno vlada „hustle“ kultura. Ukratko, cilj je obaviti posao što prije i što bolje, pod svaku cijenu. Ono što se u takvoj okolini prepoznaje jest ambicija i volja samih osnivača koji u vremenima kada je poduzeće malo preuzimaju glavnu ulogu za širenje kulture. Upravo je zato bitno da se u vremenima poslovnog „začeca“ među zaposlenicima šire vrijednosti koje će potaknuti rast, uspjeh i kvalitetan rad. Također, u samim počecima kada je osjetan manjak strukture u poduzeću i u radu, važno je da pojedinci koji imaju ulogu stvaratelja kulture zaposlenicima što jasnije dočaraju misiju i viziju poduzeća kako bi se trenutne teškoće u organizaciji lakše prebrodile.

## 6. Zaključak

Nedvojbeno je da je organizacijska kultura veoma bitan aspekt današnjih poduzeća svih industrija. Svjedoci smo da se odnos poslodavca i zaposlenika strahovito mijenja pa je sukladno i s time porastao efekt organizacijske kulture na zadovoljstvo radnika i uspješnost poduzeća. Više nije dovoljno samo pružati osnovne benefite kao što su plaća i putni troškovi (u slučaju da je to potrebno). Ulazimo u eru gdje su komparativne prednosti stvari koje će najčešće prevagnuti kad dođe pitanje u kojem poduzeću raditi.

Osim plaće, možemo očekivati da će radnici sve više i više tražiti te komparativne prednosti, i da će upravo to privlačiti njih kod poslodavaca. Stvari kao što su: javni imidž poduzeća, imidž na društvenim mrežama, ekspertan kadar zaposlenih, zanimljive i izazovne tehnologije, izvan-novčani benefiti (fleksibilno radno vrijeme, besplatno voće, budžet za opremu, rad od kuće, itd.). Hrvatska IT poduzeća su na petama globalnim trendseterima u svijetu IT kulture i jasno se vidi da svojim pothvatima nastoje replicirati IT kulturu zapadnog svijeta, primarno Silicijske doline.

Ono što je tu problematično jest doziranje organizacijske kulture da ne bi narušavala privatni život zaposlenih. Mnoge IT kulture odlaze u ekstrem, pa tako svoje zaposlenike nazivaju familijom te kreiraju razne događaje i organizacijske rituale koji su najčešće van radnih sati poduzeća i samim time zaposlenici gube svoje privatno vrijeme. Također, s rastom važnost organizacijske kulture kao takve, možemo i očekivati ekspanziju odjela ljudskih resursa, koji su u modernim IT poduzećima u funkciji stabilizatora organizacijske kulture. Već sada je u većini hrvatski IT poduzeća odjel ljudskih resursa preuzeo glavnu ulogu za širenje i održavanje organizacijske kulture.

U svakom slučaju, ulazimo u doba gdje i zaposlenici postaju sve više svjesni što je organizacijska kultura i kako se ona manifestira u poduzeću. Po istraživanjima u ovom radu sam zaključio da je organizacijska kultura u prošlom stoljeću bila više ograđena od zaposlenika u smislu uključenosti, već im je samo bila servirana od strane menadžmenta da ju prihvate zdravo za gotovo. Međutim, danas uspješnost samog poduzeća ovisi o tome koliko su zaposlenici zadovoljni s kulturom, i koliko su sami uključeni u nju.

Na kraju bih zaključio da organizacijska kultura nikako ne bi trebala biti temelj zdravog i uspješnog poduzeća, već više jedan dodatak koji već uspješno poduzeće čini boljim na tržištu. Dakle, temelji (plaća, radni uvjeti, poštivanje zaposlenika) se prvi moraju etablirati, a onda se na zdravim temeljima može graditi zdrava i uspješna organizacijska kultura.

## Popis literature

- Accenture LLP. (s.a.). *California Dreaming*. Dohvaćeno (24.02.2020) iz Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-california-dreaming-corporate-culture-silicon-valley>
- Anderson, D. (2019). *Netflix Inc.'s Organizational Culture & Its Strategic Implications*. Dohvaćeno (24.02.2020) iz Rancord Society: <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications>
- Bacon, J. (2017). *What is IT Culture? Today's leaders need to know: opensource.com*. Dohvaćeno (15.09.2019) iz opensource.com: <https://opensource.com/open-organization/17/6/what-is-IT-culture>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, Vol. 9, No. 1, 26-38.
- Bernstein, E., & Waber, B. (2019). *The Truth About Open Offices*. Dohvaćeno (25.02.2020) iz Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>
- Brooks, R. (2018). *Workplace Spotlight: Netflix Company Culture Focuses on "People over Process"*. Dohvaćeno (25.02.2020) iz Peakon: <https://peakon.com/blog/workplace-culture/netflix-company-culture/>
- Deloitte. (s.a.). *IT culture: From business limitation to competitive advantage*. Dohvaćeno (22.02.2020) iz Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-information-officer/articles/high-performing-it-culture.html#>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world. *Advances in global leadership*, str. 205-227.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*.
- Galičić, V., & Ivanović, S. (2008). Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća. *Informatologija (Vol. 41, No. 1)*, str. 1-6.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 414-427.
- Gleeson, B. (2019). *Three Ways Technology Is Transforming Company Culture And Employee Engagement*. Dohvaćeno (18.02.2020) iz Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2019/02/26/3-ways-technology-is-transforming-company-culture-and-employee-engagement/#471fbc8a540a>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, Vol. 31, No. 5, 695-702.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, Vol. 117, No. 1, 60-76.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kreps, D. (1990). Corporate culture and economic theory. *Perspectives on positive political economy*, str. 90-143.
- Kumar, G., & Kumar Bhatia, P. (2012). Impact of Agile Methodology on Software Development Process. *International Journal of Computer Technology and Electronics Engineering*, str. 46-50.
- Malbašić, I. (2012). Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj. *Ekonomska misao i praksa*, str. 67-83.
- Malbašić, I. (2018). Važnost i uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju. U T. Hernaus, & R. Brčić, *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 283-298). Zagreb: Školska knjiga.
- Malbašić, I., & Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication. *Management: journal of contemporary management issues*, str. 99-118.

- Malbašić, I., & Brčić, R. (2018). Određenje organizacijskih vrijednosti. U T. Hernaus, & R. Brčić, *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 269-282). Zagreb: Školska Knjiga.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* (Vol. 34, No. 3), str. 487-516.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol 18.), str. 157-200.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. New York: Portfolio/Penguin.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly* (Vol.47, No.1), str. 70-91.
- Sull, D., Sull, C., & Chamberlain, A. (2019). *Measuring Culture in Leading Companies*. Dohvaćeno (22.02.2020) iz MITSloan:  
<https://sloanreview.mit.edu/projects/measuring-culture-in-leading-companies/>
- Wilmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, Vol. 30, No. 4, 515-552.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA.
- Žugaj, M., Cingula, M., & Šehanović, J. (1999). *Organizacija*. Varaždin: TIVA.

## Popis slika

Slika 1 Prepoznatljiv uzorak nastanka organizacijske kulture .....	4
Slika 2: Prikaz čimbenika koji utječu na kulturu organizacije prema Sikavica (2011) .....	13
Slika 3 Denison model uspješnosti organizacijske kulture .....	18
Slika 4 Tijek promjene organizacijske kulture .....	20
Slika 5 Vrednovanje organizacijskih čimbenika tvrtke Amazon od strane njihovih zaposlenika po Culture 500 istraživanju .....	24

# Prilozi

## Upit za provođenje intervjua (Poduzeće X i Poduzeće Y)

### KVALITATIVNA ANALIZA

#### POJEDINAČNI INTERVJU ZA PODUZEĆE X/Y

Kvalitativna analiza istraživanja za potrebe ovog diplomskog rada će obuhvatiti 10 zaposlenika poduzeća X/Y kao jednog od predstavnika organizacija iz IT sektora. Metoda kvalitativnog istraživanja je pojedinačan intervju sa 10 zaposlenika, u trajanju od 30 minuta, obuhvaćajući minimalno 2 zaposlenika po pojedinom odjelu. Cilj ovog intervjua je prikazati subjektivnu percepciju radnog osoblja poduzeća X/Y prema vlastitoj organizacijskoj kulturi, te pružiti zorniji prikaz utjecaja same organizacijske kulture poduzeća X/Y na njegovu uspješnost. Biti će 5 pitanja, te će biti otvorenog tipa, kako bi zaposlenicima pružili veću slobodu prilikom odgovaranja.

Pitanja:

1. Neovisno o poziciji i odjelu, što biste rekli kakve vrijednosti treba imati jedan zaposlenik poduzeća X/Y?
2. Kakva se međuljudska kultura njeguje u poduzeću X/Y i je li njeno provođenje dosljedno?
3. Kakav je proces donošenja odluka i tko su mogući sudionici procesa?
4. Potiče li kultura proaktivnost i kako se nosi sa zabušavanjem?
5. Što biste rekli koliko je bitan cultural fit prilikom biranja novog zaposlenika Poduzeća X/Y