# Formiranje subkultura unutar organizacijske kulture softverskih kompanija

**Zaller, Dorotea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:648743

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**



*Repository / Repozitorij:*

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb









Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij poslovne ekonomije, smjer Menadžment

# FORMIRANJE SUBKULTURA UNUTAR ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA

Diplomski rad

Dorotea Zaller

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij poslovne ekonomije, smjer Menadžment

# FORMIRANJE SUBKULTURA UNUTAR ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA
# THE FORMATION OF SUBCULTURES WITHIN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SOFTWARE COMPANIES

Diplomski rad

Student: Dorotea Zaller

JMBAG: 0067528103

Mentor: Doc. dr.sc. Ivana Načinović Braje

Zagreb, rujan 2019.

_____
Ime i prezime studenta/ice

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____
(vrsta rada)
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu,_____ _____
(potpis)

SAŽETAK

Organizacijska kultura predmet je mnogih istraživanja, teme sežu od učinaka organizacijske kulture na poslovanje, učinkovitost i uspješnost do analiziranja načinima upravljanja organizacijskom kulturom i stilovima vodstva potrebnima za kvalitetno upravljanje.
Zaposlenicima više nisu bitne samo financijske stimulacije, nego i ugodna radna atmosfera i klima te načini na koje se poslodavci i vlasnici odnose prema njima te načini na koje se zaposlenici odnose jedni prema drugima.
Subkulture su također popularna tema među različitim autorima s obzirom na njihovu sposobnost da pospješuju ili smanjuju kvalitetu rada organizacije.
S obzirom na sve veći rast softverske industrije te potrebu za prilagodbom takvih organizacija posebnim zahtjevima od strane zaposlenika takvih organizacija, proučavanje organizacijske kulture i subkultura softverskih kompanija postaje neophodno za njihov opstanak.

Teorijski dio rada bavi se organizacijskom kulturom, njezinom definicijom, elementima, funkcijama, fazama nastajanja te vezom između organizacijske kulture i učinkovitosti poslovanja. Također, ne zanemaruje se niti važnost subkultura kao glavnom temom ovoga rada te se objašnjavaju specifičnosti subkultura  u softverskim kompanijama i njihov odnos s dominantnom kulturom.
Empirijskim dijelom rada provedenim na softverskim kompanijama u Hrvatskoj ispitano je postojanje subkultura u odabranim softverskim kompanijama, na temelju kojih elemenata su se te subkulture formirale te kakva je percepcija ispitanika o tim subkulturama. Pretpostavka rada je da su subkulture koje postoje u ispitanim organizacijama dobroćudne, odnosno da ne stvaraju razlike i konflikte koji mogu naštetiti organizaciji. Zaključak empirijskog istraživanja je da subkulture u ispitanim organizacijama postoje, da su ispitanici relativno svjesni tih subkultura te da su sposobni prepoznati temelje na kojima su se one formirale.

Ključne riječi: organizacijska kultura, subkultura, učinkovitost, softverske kompanije, IT industrija

SUMMARY

Organizational culture has been the subject of many research, ranging from the effects of organizational culture on business, efficiency and effectiveness, to analyzing the ways in which organizational culture is managed and the leadership styles required for quality management.

Employees are no longer giving importance to only financial incentives, but also for a comfortable work atmosphere and climate, the ways employers and owners treat them and the way employees treat one another.

Subcultures are also a popular topic among different authors, given their ability to enhance or reduce the quality of the organization's work.

Given the growing growth of the software industry and the need of such organizations to adapt the specific requirements of members of such organizations, the study of the organizational culture and subcultures of software companies is becoming essential for their survival.

The theoretical part of the paper deals with organizational culture, its definition, elements, functions, stages of formation and the connection between organizational culture and business efficiency. Also, the importance of subcultures as the main topic of this paper is not neglected and the specifics of subcultures in software companies and their relationship with the dominant culture are explained.

The empirical part of the work carried out on software companies in Croatia examined the existence of subcultures in selected software companies, the basis of which elements these subcultures were formed and the respondents' perception of these subcultures.

The assumption of the paper is that the subcultures that exist in the surveyed organizations are benign, that is, they do not create differences and conflicts that can harm the organization.

The conclusion of the empirical research is that subcultures exist in the surveyed organizations, that the respondents are relatively aware of these subcultures and that they are able to identify the foundations upon which they were formed.

Keywords: organizational culture, subculture, efficiency, software companies, IT industry

SADRŽAJ

1. UVOD ..... 1
1.1. Područje i cilj rada ..... 2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka ..... 2
1.3. Sadržaj i struktura rada ..... 3
2. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA ..... 4
2.1. Definicija i elementi organizacijske kulture ..... 4
2.1.1. Pojam organizacijske kulture ..... 4
2.1.2. Modeli organizacijske kulture ..... 6
2.1.3. Funkcije organizacijske kulture ..... 14
2.1.4. Elementi organizacijske kulture ..... 15
2.2. Faze oblikovanja organizacijske kulture ..... 17
2.2.1. Faktori formiranja organizacijske kulture ..... 17
2.2.2. Povezanost faza rasta organizacije i formiranja organizacijske kulture ..... 20
2.3. Utjecaj organizacijske kulture na učinkovitost softverskih kompanija ..... 22
2.3.1. Organizacijska kultura softverskih kompanija ..... 22
2.3.2. Veza između organizacijske kulture, učinkovitosti i organizacijske uspješnosti ..... 25
2.3.3. Situacija u softverskim kompanijama ..... 26
3. FORMIRANJE SUBKULTURA U SOFTVERSKIM KOMPANIJAMA ..... 28
3.1. Objašnjenje pojma i temelji formiranja subkulture ..... 28
3.1.1. Objašnjenje pojma subkulture ..... 28
3.1.2. Temelji formiranja subkulture ..... 29
3.1.3. Utjecaji na formiranje subkultura ..... 30
3.1.4. Vrste subkultura ..... 32
3.2. Specifičnost softverskih kompanija i njihovih subkultura ..... 33
3.2.1. Karakteristike softverskih kompanija ..... 33
3.2.2. Karakteristike subkultura softverskih kompanija ..... 35
3.3. Odnosi dominantne kulture i subkultura u softverskim kompanijama ..... 37
3.3.1. Vrste subkultura s obzirom na njihov odnos s dominantnom kulturom ..... 37
3.3.2. Situacija u softverskim kompanijama ..... 39
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FORMIRANJA SUBKULTURA UNUTAR ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA ..... 41
4.2. Metodologija istraživanja ..... 41
4.3. Rezultati istraživanja ..... 42
4.3. Ograničenja istraživanja ..... 61
5. ZAKLJUČAK ..... 62
POPIS IZVORA ..... 64
POPIS SLIKA ..... 68
POPIS TABLICA ..... 69
PRILOG: ANKETNI UPITNIK ..... 70
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE ..... 74

# 1. UVOD

Naša svakodnevica prožeta je elementima tehnologije kao dijela naših ubrzanih života, a bez koje bismo puno teže živjeli u slučaju njezinog nepostojanja. Industrija informacijske tehnologije (IT industrija) te softverska industrija, kao njezin iznimno važan i neizostavan dio, jedne su od najbrže rastućih industrija u svijetu. Njezin doprinos nalazimo u svim društvenim, političkim, prirodnim, tehničkim, medicinskim te naravno, informacijskim znanostima. U ekonomiji ona je neophodna za stvaranje organizacija, njihovo poslovanje i opstanak, a vrlo je važan i cijenjen izvor konkurentskih prednosti na globalnoj razini.

Tehnologija je u velikoj mjeri promijenila naš način života i razmišljanja, ali daleko je najveći utjecaj imala na IT sektor (sektor informacijske tehnologije). On se u mnogočemu razlikuje od ostalih sektora i industrija, a zaposlenici i poduzetnici koji pripadaju tome sektoru imaju vrlo specifičan način ponašanja, razmišljanja i poslovanja te su izgradili svoju jedinstvenu kulturu, a s time i određene subkulture unutar organizacije.

Organizacijska kultura postala je važan alat za upravljanje organizacijom i njenim zaposlenicima. Njezina važnost očituje se u povećanju zadovoljstva zaposlenika, njihovom većom motivacijom, organizacijskom uspješnošću i boljom učinkovitošću, boljim imidžem organizacije u očima internih i eksternih subjekata te boljim razmišljanjem investitora o samoj organizaciji. Organizacijsku kulturu dijele svi zaposlenici, a ona je najčešće stvorena i razvijena od strane osnivača ili ranih vođa. Iako se organizacijsku kulturu promatra kao stalno stanje u organizaciji, ona je podložna promjenama, a jedan od čimbenika promjene su i subkulture.

Subkulture mogu na organizaciju djelovati pozitivno ili negativno, ovisno o tome kako se njima upravlja i kako se rješavaju problemi i izazovi koji dolaze s njima. Zbog toga je bitno biti svjestan postojanja subkultura unutar organizacije te njihovih sposobnosti da održavaju ili uništavaju organizaciju.

## 1.1. Područje i cilj rada

Predmet ovog rada su subkulture koje se pojavljuju u softverskim kompanijama te njihov odnos prema dominantnoj kulturi, kao i njihov potencijal potpomažu ili odmažu funkcioniranju organizacije.

Sukladno tome, cilj ovog rada je identificirati koje su to subkulture koje se pojavljuju u odabranim softverskim kompanijama, na kojim temeljima su se one formirale, koliko i kako utječu na dominantnu kulturu, poslovanje organizacije i odnose među zaposlenicima te na kraju, je li uopće došlo do formiranja subkultura.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Izvori podataka korištenih u ovome radu su primarni i sekundarni.
Kao primaran izvor podataka koristio se elektronički upitnik koji se proveo među zaposlenicima sljedećih softverskih kompanija: Codecacao, Decode, Nanobit, Amphinicy i Infinum. Sekundarni podaci prikupljeni su s različitih znanstvenih portala, časopisa, članaka, knjiga te ostalih izvora koji su navedeni u popisu literature.

Metode korištene za saznavanje rezultata jesu:

- Metoda ispitivanja kojom su se prikupili primarni podaci vezani uz formiranje i samo postojanje subkultura unutar pojedinih organizacija putem elektroničkog upitnika kako bi se na kraju te subkulture mogle i analizirati;

- Komparativna metoda kojom su se usporedila mišljenja, ponašanja, obrasci ponašanja, vrijednosti, vjerovanja i obilježja zaposlenika odabranih organizacija te pokazalo u kojoj mjeri se oni razlikuju;

- Metoda kompilacije u svrhu prikupljanja sekundarnih izvora podataka;

- Induktivna metoda kojom se iz pojedinačnih stavova i mišljenja zaposlenika željelo pronaći generalni sud o postojanju, formiranju, obilježjima i razlikama među pojedinim subkulturama

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u pet poglavlja, a svako poglavlje se sastoji od tri potpoglavlja.
U prvom, uvodnom poglavlju ukratko se objašnjavaju područje istraživanja i cilj rada te se prezentiraju metode prikupljanja podataka pomoću kojih se pisao rad, kao i izvori podataka korišteni za potrebe ovog rada. Drugo poglavlje bavi se specifičnostima dominantne organizacijske kulture softverskih kompanija gdje se u prvom potpoglavlju bavi definicijom same organizacijske kulture i njezinim elementima, u drugom potpoglavlju fazama oblikovanja organizacijske kulture tijekom životnog ciklusa organizacije i u trećem potpoglavlju problematikom utjecaja organizacijske kulture i njezinih elemenata na uspješnost poslovanja softverskih kompanija. Treće poglavlje bavi se glavnom temom rada – subkulturama. U tom poglavlju objašnjava se sam pojam subkulture i temeljima formiranja subkultura unutar organizacija i dominantne kulture, po čemu se razlikuju i koje su specifičnosti softverskih kompanija i subkultura koje se stvaraju unutar njih te kakvi su odnosi između dominantne kulture i subkultura u softverskim kompanijama, kako se manifestiraju te kako to utječe na samu organizaciju. Četvrto poglavlje jest prezentacija provedenog istraživanja formiranja subkultura unutar organizacijske kulture odabranih softverskih kompanija te daje informacije o metodologiji istraživanja, rezultatima istraživanja, usporedbi i interpretaciji tih rezultata te ograničenjima koja su utjecala na samo istraživanje. Rad završava petim poglavljem u kojem se iznosi sveukupan zaključak istraživanja te se sumira sve ono što se istraživanjem doznalo i pokazalo. Na kraju rada se također nalaze i popis izvora, slika i tablica, anketni upitnik kojim se provelo istraživanje te životopis autorice rada

# 2. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA

Organizacijska kultura je svojstvena svakoj organizaciji. Ona se razlikuje između poduzeća unutar iste industrije i razlikuje se između poduzeća različitih industrija. Softverske kompanije su zanimljive jer su jezgra različitih mogućnosti u pogledu stvaranja organizacijske kulture, a svaka kompanija onda stvara svoju vlastitu, jedinstvenu organizacijsku kulturu. Prije nego se prezentiraju specifičnosti softverskih kompanija po pitanju organizacijske kulture, potrebno je utvrditi što organizacijska kultura jest.

## 2.1. Definicija i elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura nije jednostavan pojam za definirati, s obzirom na različite percepcije i interpretacije mnogih teoretičara koji pokušavaju dati najbolju sliku o tome što organizacijska kultura točno predstavlja, od čega se sastoji i zašto je ona bitna za organizaciju.

### 2.1.1. Pojam organizacijske kulture

Schein (2004:17) navodi kako je organizacijska kultura obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa usvojila tijekom rješavanja problema eksterne adaptacije ili interne integracije i koje se mogu smatrati valjanima što se dokazalo tijekom njihova funkcioniranja, a nove članove organizacije može se podučiti tim obrascima kao ispravnom načinu shvaćanja, razmišljanja i osjećanja vezanih za te probleme. Dakle, postojanje organizacijske kulture podrazumijeva da zaposlenici koji pripadaju toj kulturi dijele slična ili ista razmišljanja, ponašanja, stavove, osjećaje i slično te da te aspekte poštuju i šire unutar organizacije, ali i izvan nje.

O'Donnell i Boyle (2008) objašnjavaju kako je organizacijska kultura ono što je sačinjeno od „površnih“ aspekata poput obrazaca ponašanja i primjetnih simbola i ceremonija te duboko ukorijenjenih i temeljnih vrijednosti, pretpostavki i vjerovanja. Dakle, prema njima se također organizacijska kultura sastoji i od vidljivih i od nevidljivih dijelova. Hofstede, Hofstede i Minkov (2010:520) definiraju organizacijsku kulturu kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od drugih te naglašava kako se svaka organizacijska kultura suočava s određenim dimenzijama nacionalne kulture koje utječu na neki aspekt same organizacije. Tako prema Hofstedeu, Hofstedeu i Minkovu (2010) postoji šest dimenzija

nacionalne kulture, a koje se mogu primijeniti i na organizacijsku kulturu: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, kolektivizam nasuprot individualizmu, feminitet nasuprot maskulinitetu, kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentiranosti te popuštanje ili suzdržavanje. U tablici 1 su prikazane dimenzije organizacijske kulture prema Hofstedeu, Hofstedeu i Minkovu.

**Tablica 1. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture**

| | |
|---|---|
| DISTANCA MOĆI (MALA)<br>*Prihvaćanje odgovornosti* | DISTANCA MOĆI (VELIKA)<br>*Disciplina* |
| IZBJEGAVANJE NEIZVJESNOSTI (SLABO)<br>*Temeljne inovacije* | IZGBJEGAVANJE NEIZVJESNOSTI (JAKO)<br>*Preciznost* |
| KOLEKTIVIZAM<br>*Posvećenost zaposlenika* | INDIVIDUALIZAM<br>*Mobilnost menadžmenta* |
| FEMINITET<br>*Osobna usluga, proizvodi po narudžbi, agrikultura, hrana, biokemija* | MASKULINITET<br>*Masovna proizvodnja, efikasnost, teška industrija, kemija, skupna kemija* |
| KRATKOROČNA ORIJENTIRANOST<br>*Brza adaptacija* | DUGOROČNA ORIJENTIRANOST<br>*Razvijanje novih tržišta* |
| POPUŠTANJE<br>*Sloboda govora* | SUZDRŽAVANJE<br>*Potreba za redom* |

Izvor: Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* 2.izd., New York: McGraw Hill.

Kako je Shein (2004) naveo, organizacijska kultura se usvaja prilikom rješavanja problema eksterne adaptacije ili interne integracije. Eksterna adaptacija se odnosi na prilagodbu vanjskom okruženju organizacije što podrazumijeva sve one entitete i situacije koji utječu na organizaciju i na koje organizacija može utjecati. Schein (2004:88) navodi pet koraka koji su potrebni za eksternu adaptaciju organizacije, a to su: misija i strategija (zbog čega organizacija postoji i kako će postići svoje ciljeve), ciljevi (čemu organizacija teži i što želi postići), sredstva (kojima će postići ciljeve), mjerenje (razvijanje konsenzusa kako bi se izmjerilo koliko dobro grupa izvršava postavljene ciljeve) i ispravljanje (razvijanje konsenzusa o korektivnim akcijama u slučaju da se postavljeni ciljevi ne postignu).

Interna integracija podrazumijeva konvergenciju unutarnjih procesa, stavova, ponašanja i razmišljanja. Te aktivnosti utječu na organizaciju iznutra, ali utječu i na prilagođavanje

vanjskom okruženju organizacije te potiču proaktivne akcije i pravilno rješavanje zadataka i problema koji se postavljaju pred organizaciju. Dakle, kako Schein (2004:111) objašnjava, kako bi pojedinci unutar organizacije mogli funkcionirati kao grupa, oni moraju uspostaviti komunikacijski sustav i jezik koji im omogućava interpretaciju ono što se događa, odnosno, ako grupa pojedinaca želi izvršiti zadatke koji im omogućuju da se prilagode vanjskom okruženju, ona mora biti u mogućnosti razviti i održavati skup internih odnosa među svojim članovima.

Mnogi menadžeri, nažalost, često ignoriraju organizacijsku kulturu stoga je jedan od najtežih zadataka vrhovnog menadžmenta da shvati utjecaj promjene kulture na njihove strategije (Zdrilić, Puvača i Roso, 2010). Svaka grupa unutar organizacije mora se stoga suočiti s nekoliko problema, a to su: stvaranje zajedničkog jezika, definiranje granica grupe i kriterija uključivanja u grupu, distribuiranje moći i statusa, razvijanje normi intimnosti, prijateljstva i ljubavi, definiranje i alociranje nagrada i kazni te objašnjenje neobjašnjivog (ideologije i religija) (Schein, 2004:112).

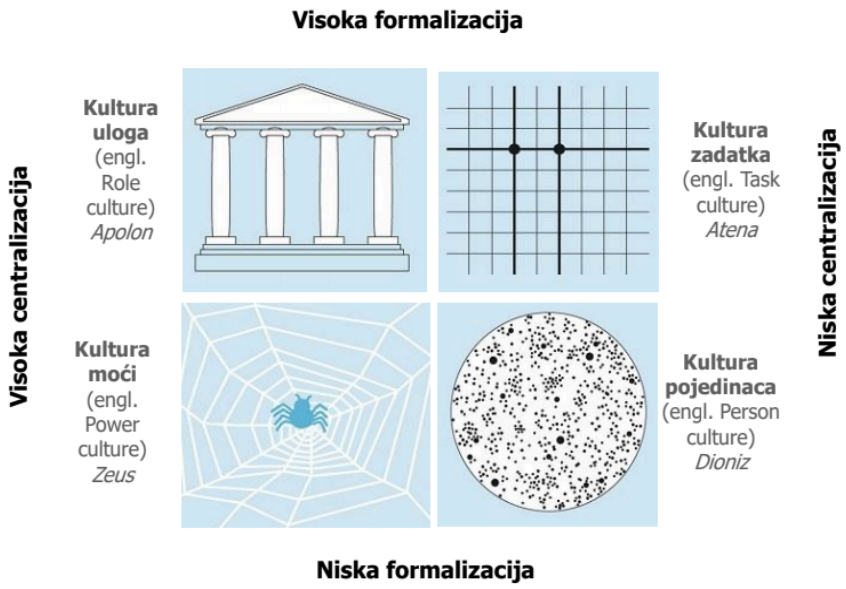
### 2.1.2. Modeli organizacijske kulture

Postoji mnoštvo modela, odnosno tipologija organizacijske kulture, a među poznatijima su Handyjev, Deal i Kennedyev model, Cameron i Quinnov model te Denisonov model. Svaki model nastoji objasniti kakva se organizacijska kultura može formirati na osnovi dvije ili više neovisnih varijabli koje opisuju organizacijsku kulturu, ukoliko prevladavaju ili ne, a koje mogu utjecati na vrstu kulture koja postoji u organizaciji.

**Handyev model**

Charles Handy identificirao je četiri vrste organizacijske kulture: kultura moći, kultura zadatka, kultura uloga i kultura pojedinaca. One se uočavaju s obzirom na stupanj formalizacije i stupanj centralizacije u organizaciji.

Slika 1. Prikaz Handyevog modela organizacijske kulture




Izvor: Načinović Braje, I. (2016.), Organizacijska kultura. U: Galetić, L. (ur.) Organizacija. Zagreb: Sinergija.

Kulturu moći obilježavaju visok stupanj centralizacije i nizak stupanj formalizacije. Ona je okarakterizirana kao paukova mreža te predstavlja kontrolu koju vlasnik ili menadžer ima nad organizacijom i njenom kulturom. S obzirom na visoki stupanj centralizacije, sva kontrola i moć nalazi se na jednom mjestu.

Kako naglašava Cacciattolo (2014:3), a prema Handyu (1993), kulture moći se često nalaze u malim poduzetničkim organizacijama poput imovinskih, trgovačkih i financijskih poduzeća. „Kada organizacije usvoje kulturu moći, pravila i birokracije su svedene na minimum. Takve vrste organizacija su također političke, a gdje se odluke donose uglavnom na temelju uvjeravanja umjesto na birokratskim ili racionalnim temeljima“ (Cacciattolo, 2014 navedeno u Handy, 1993). Dakle, formalizacija u takvoj vrsti kulture nalazi se na niskoj razini, s obzirom na to da se često ne slijede formalni procesi ili se oni slijede vrlo malo.

Kulturu uloga obilježavaju visok stupanj formalizacije i visok stupanj centralizacije. Kao i kod kulture moći, visok stupanj centralizacije znači da se moć i kontrola nalaze na jednom mjestu, dok visok stupanj formalizacije znači da je sve što se događa u organizaciji popraćeno formalnim procesima. U kulturi uloga zaposlenici imaju specifične delegirane autoritete te se

zaposlenicima nudi sigurnost i predvidljivost. Handy opisuje strukturu ove vrste organizacijske kulture kao grčki hram s obzirom na to da ovakva kultura funkcionira na temelju logike i racionalnosti. Stupovi koji drže hram često predstavljaju odjel financija i odjel nabave, a interakcija među njima regularno je kontrolirana pravilima i procedurama koje su glavne metode utjecaja (Cacciattolo, 2014 navedeno u Handy, 1993). Može se zaključiti kako u kulturi uloga moć proizlazi iz pozicije osobe koja ima moć, a ne iz njegovih sposobnosti ili obrazovne podloge.

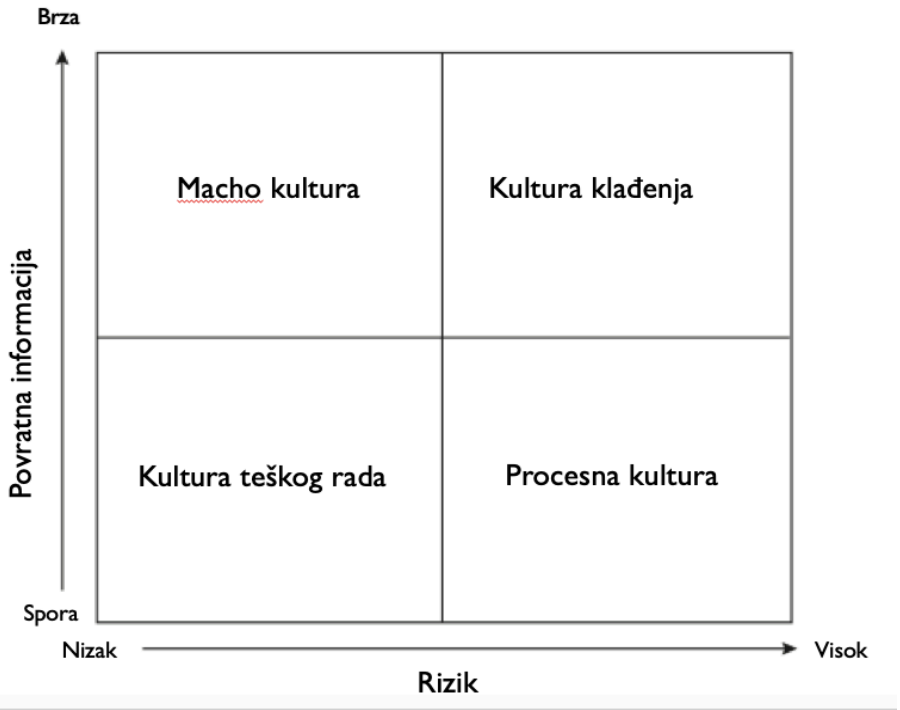
Kulturu zadataka obilježavaju nizak stupanj centralizacije i visok stupanj formalizacije. Kao i u kulturi uloga, visok stupanj formalizacije znači da su takve organizacije birokratizirane i da postoji mnogo formalnih procedura koji prate procese u organizaciji. Nizak stupanj decentralizacije znači kako moć i kontrola nisu pozicionirani u rukama jedne ili više nadređenih osoba, nego postoji mogućnost donošenja odluka na svim razinama organizacije.
Kultura zadatka orijentirana je poslovima i postoji u organizacijama u kojima pojedinci rade kao tim te je moć izvedena samo iz stručnosti i samo onda kada je potrebna. Kultura zadatka u potpunosti naglašava da se posao obavi i stoga ovaj tip kulture nastoji okupiti odgovarajuće resurse, prave zaposlenike na odgovarajućoj razini u organizaciji i dopustiti im da se prime posla (Cacciattolo, 2014 navedeno u Handy, 1993).

Kulturu pojedinaca obilježava nizak stupanj centralizacije i nizak stupanj formalizacije. To znači da su formalni procesi i procedure svedeni na minimum te da su kontrola, moć i donošenje odluka decentralizirani. Kultura pojedinaca reflektira organizacije u kojima pojedinci vjeruju da u superiorni organizaciji u kojoj su zaposleni. Grupa zaposlenika koji se slažu često slijede ciljeve i svrhe. Kontrolni sustavi i hijerarhije upravljanja nisu izvedive u ovim kulturama osim međusobnim odobrenjem. Utjecaj je zajednički i temelj moći je obično stručnost, što znači da pojedinci rade ono u čemu su dobri i obraćaju pozornost na suprotne stvari (Cacciattolo, 2014 navedeno u Handy, 1993).

**Deal i Kennedyev model**

Deal i Kennedy temelje svoju tipologiju organizacijske kulture na dvama dimenzijama: razina rizika povezana s poslovanjem i brzina povratne informacije koje dolaze iz okoline. Na taj način razlikuju četiri vrste organizacijske kulture: kultura klađenja, macho kultura, procesna kultura i kultura teškog rada. Model je prikazan na Slici 2.

Slika 2. Prikaz Deal i Kennedyjevog modela organizacijske kulture




Izvor: Morente, F., Ferràs, X., Žižlavský, O. (2018.), Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps, *Universidad & Empresa,* 20(34): 67-68

Macho kultura je prema Deal i Kennedyu ona u kojoj je brzina povratne informacije na visokoj razini i u kojoj je rizik na visokoj razini. Očito je kako se u takvoj kulturi poduzima mnogo rizika jer su takve kulture kompetitivne i agresivne.

Vrijednosti koje se javljaju u takvoj kulturi su visoka interna kompetitivnost i individualizam, heroji u takvim organizacijama brzo nastaju i nestaju, običaji i rituali su usmjereni na zaštitu od okoline te se pojedinci potiču da poduzmu što je potrebno za uspjeh u okolini, ali se ne cijeni upornost, kompetitivnost uzrokuje manjak kooperativnosti i teško je izgraditi visoku koheziju (Načinović Braje, 2019).

Pravi primjer takve kulture jesu brokeri s poznatog Wall Streeta gdje se svaki broker bori za pobjedu, a onaj koji pokazuje loše rezultate ili se ne uklapa snosi posljedice.

Nadalje, kultura klađenja je ona u kojoj je povratna informacija spora, ali je rizik velik. Ta kultura je dobila takav naziv jer je organizacija orijentirana na dugi rok. Karakteriziraju ju važne strateške odluke s visokim stupnjem neizvjesnosti, dugoročni projekti s alociranim resursima na visokoj razini, rezultati koji se znaju tek nakon dugo vremena, inovacije kao stvar uspjeha ili neuspjeha je važna varijabla (Morente, Ferràs i Žižlavský, 2018).

Svaka odluka koja se donosi, svaki posao koji se obavlja, vrlo dugo čeka na povratnu informaciju o svojem uspjehu ili neuspjehu te je očito kako je to i vrlo rizično s obzirom na nepreglednu i nepredvidljivu budućnost o kojoj takva organizacija i ovisi. Kultura klađenja se najčešće javlja u organizacijama poput zrakoplovnih kompanija koje snose velike rizike, financijske i druge troškove te koje moraju pomno planirati svaki korak i proces.

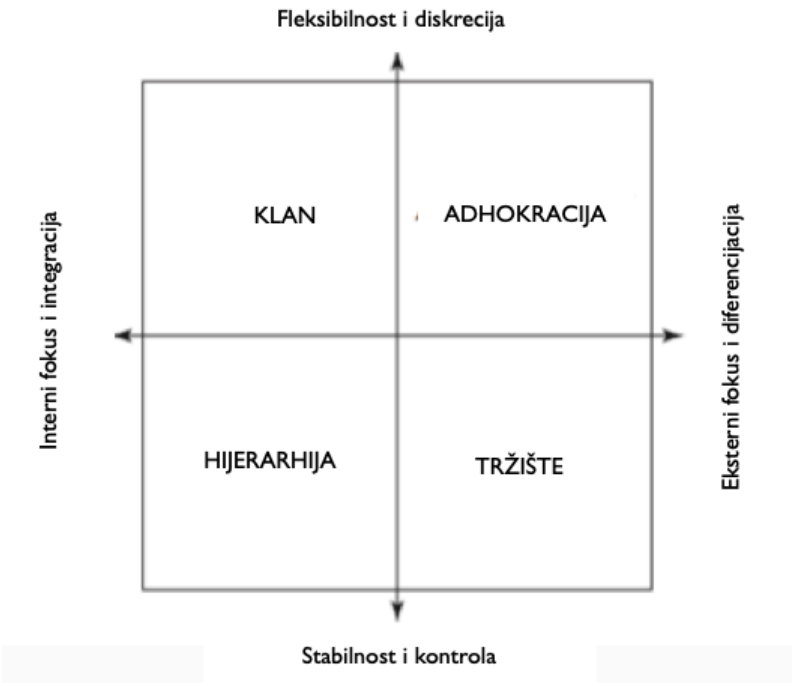
Treća kultura je kultura teškog rada koju karakterizira brza povratna informacija i niska razina rizika. To znači da zaposlenici ne preuzimaju mnogo rizika, ali dobivaju trenutnu povratnu informaciju o sebi i o tome kako su izvršili zadatak.. Dakle, ovakva kultura se najčešće javlja u sektoru prodaje gdje također postoji određena razina kompetitivnosti zbog borbe za istim nagradama i uspjehom. Međutim, ona nije toliko agresivna kao macho kultura.

Na kraju, procesna kultura je ona koju karakterizira spora povratna informacija i niska razina rizika. Očito je kako su procesi i donošenje odluka u ovakvim kulturama vrlo spori, što sa sobom donosi i malu vjerojatnost za pojavom rizičnih događaja. U procesnoj kulturi zaposlenici se više koncentriraju na to kako se radi, a ne što se radi te su vrijednosti takve kulture utemeljene na održavanju tehničke ispravnosti, planiranju procesa i ostalih detalja (Načinović Braje, 2019).

**Cameron i Quinnov model**

Cameron i Quinn su također razvili svoju tipologiju organizacijske kulture s obzirom na četiri dimenzije: interni fokus i integracija, fleksibilnost i diskrecija, eksterni fokus i diferencijacija te stabilnost i kontrola. Tako se razlikuju kultura klana, kultura adhokracije, kultura hijerarhije i kultura tržišta. Njihov okvir prikazan je na Slici 3.

Slika 3. Cameron i Quinnov model organizacijske kulture




Izvor: Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011.), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2.izd., San Francisco: Jossey-Bass.

Kulturu hijerarhije obilježavaju stabilnost i kontrola te interni fokus i integracija. Dakle, takva kultura orijentirana je interno, odnosno fokusira se na događanja i odnose unutar organizacije, a stabilnost i kontrola ukazuju na visok stupanj birokratizacije. Cameron i Quinn su tu kulturu izveli iz studije Max Webera u kojem je on proučavao javne organizacije i njihovu birokratizaciju koja se pokazala vrlo prikladnom za određene organizacije. „Organizacijsku kulturu kompatibilnu s tim oblikom (i kako je procijenjeno u OCAI-u) karakterizira formalizirano i strukturirano radno mjesto. Procedure reguliraju ono što ljudi rade. Učinkoviti vođe su dobri koordinatori i organizatori. Važno je održavanje organizacije neometanog usavršavanja. Dugoročne brige organizacije su stabilnost, predvidljivost i efikasnost. Formalna pravila i politike održavaju organizaciju“ (Cameron i Quinn, 2011). Očito je kako u takvoj organizacijskoj kulturi postoji stroga hijerarhija te mnogo pravila i procedura koje se moraju poštovati, kao i norme ponašanja koje dijele zaposlenici.

Sljedeća je kultura tržišta. Kako Cameron i Quinn (2011) objašnjavaju, ta kultura nije sinonim za marketinšku funkciju ili potrošače na tržištu nego se odnosi na tip organizacije koji se u svakodnevnim zadacima ponaša temeljem tržišnih principa. Zato takvu kulturu obilježava

stabilnost i kontrola te eksterni fokus i diferencijacija. Stabilnost i kontrola ukazuju na potrebu za praćenjem rezultata i stvaranjem specifičnih zadataka, a eksterni fokus i diferencijacija upućuju na orijentaciju prema vanjskom okruženju i interesno-utjecajnim skupinama te potrebu za izdvajanjem iz gomile. Profitabilnost, konačni rezultati, snaga u tržišnim nišama, rastegnuti ciljevi i sigurne baze kupaca primarni su ciljevi organizacije što ukazuje na to da su temeljne vrijednosti koje dominiraju tržišnim organizacijama kompetitivnost i produktivnost koje se postižu putem jakog naglaska na eksterno pozicioniranje i kontrolu (Cameron i Quinn, 2011).

Nadalje, kultura klana jest tip organizacijske kulture koju obilježava interni fokus i integracija te fleksibilnost i diskrecija. To znači da se takva kultura orijentira na ono što se događa u samoj u organizaciji, odnosno na procese unutar organizacije te da se organizacija lako prilagođava promjenama pritom zadržavajući sve podatke za sebe. Sam izraz kultura klana upućuje na osjećaj zajedništva i sloge te podsjeća na obiteljsku atmosferu. Tvrtke koje nose ovakvu kulturu prožimaju zajedničke vrijednosti i ciljevi, kohezija, participacija, individualnost i osjećaj za „mi“ umjesto za „ja“ (Cameron i Quinn, 2011). Kultura klana potiče na to da ljudi ne slijede svoje sebične ciljeve nego da se ponašaju u skladu s organizacijskim vrijednostima i vrijednostima koje su kreirale grupe ljudi unutar nje. „Neke temeljne pretpostavke u kulturi klana su da se okolinom najbolje može upravljati putem timskog rada i razvoja zaposlenika, kupci se smatraju partnerima, organizacija se bavi razvijanjem humanog radnog okruženja i glavni zadatak menadžmenta je osnaživanje zaposlenika i olakšavanje njihove participacije, predanosti i odanosti“ (Cameron i Quinn, 2011).

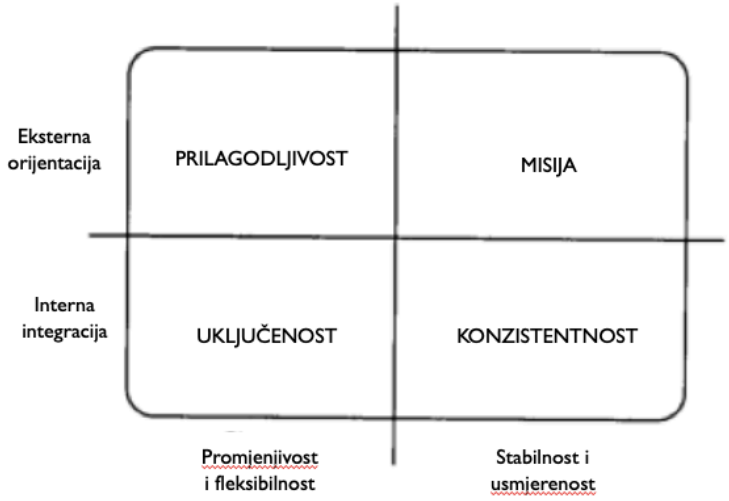
Na kraju, kultura adhokracije je tip organizacijske kulture koju obilježava fleksibilnost i diskrecija te eksterni fokus i diferencijacija. Takva organizacija je orijentirana svome vanjskom okruženju i vrlo je adaptivna u tom pogledu. Riječ adhokracija može se povezati s latinskim riječima *ad hoc* koje se tumače kao „zbog ovog“ ili „zbog ove svrhe“. Može se razumjeti kako će onda takva organizacija svoje procese i zadatke usmjeriti prema onome čemu su i namijenjeni te su takve upravo i softverske kompanije. „Adhokracije nemaju centraliziranu moć ili odnose vlasti. Umjesto toga, moć teče od pojedinca do pojedinca ili od zadatka do tima koji rješava taj zadatak, ovisno o tome koji se problem tada rješava. Naglasak na individualnosti, poduzimanju rizika i previđanju budućnosti je visok jer su gotovo svi u adhokraciji uključeni u proizvodnju, klijente, istraživanje i razvoj i druga pitanja“ (Cameron i

Quinn, 2011). To znači da ne postoje strogi hijerarhijski odnosi te da se uključuje pojedince u procese i donošenje organizacijskih odluka.

**Denisonov model**

Denisonov model preuzeo je dimenzije modela Cameron i Quinna – razlikuje organizacijske kulture s obzirom na interni fokus i integraciju naspram fleksibilnosti i usmjerenosti, odnosno eksternom fokusu i diferencijaciji naspram stabilnosti i kontroli. Međutim, za razliku od Camerona i Quinna, Denisonov model ukazuje na osobine koje organizacija mora imati kako bi bila učinkovita. S obzirom na te dimenzije on raspoznaje četiri vrste kulture: kultura prilagodljivosti, kultura misije, kultura uključenosti i kultura konzistentnosti.
Denison i Mishra (1989) objašnjavaju kako su „dvije osobine, uključenost i prilagodljivost indikatori fleksibilnosti, otvorenosti i odzivnosti te su bili snažni prediktori rasta. Druge dvije osobine, konzistentnost i misija su indikatori integracije, smjera i vizije te su bili bolji prediktori profitabilnosti. Svaka od četiri osobine je bila također značajan prediktor drugih kriterija učinkovitosti poput kvalitete, zadovoljstva zaposlenika i opće uspješnosti“. Denison i Mishra su uzeli sve ove osobine kao one koje potpomažu učinkovitost organizacije te ju brže i bolje usmjeravaju prema uspjehu. Rezultati su pokazali kako su sve te osobine snažni prediktori subjektivno ocijenjenih kriterija uspješnosti za sve organizacije koje su sudjelovale u istraživanju, ali i objektivnih kriterija poput povrata prinosa i rasta prodaje za samo velike organizacije (Denison i Mishra, 1989). Model je prikazan na Slici 4.

Slika 4. Prikaz Denisonovog modela




Izvor: Denison, D.R., Mishra, A.K. (1989.), *Organizational culture and organizational effectivness: A theory and some preliminary empirical evidence*, Michigan: University of Michigan.

### 2.1.3. Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima svoju svrhu u organizaciji. Organizacijsku kulturu se ne može izmisliti nego se ona formira tijekom dugog niza godina, a prožeta je spletom osobina svih zaposlenika koji su ikad kročili u nju. Ona je odraz onoga što organizacija predstavlja i usmjerava organizaciju prema onome čemu ona teži zajedno sa strategijom i postavljenim ciljevima.

Scheinove dvije dimenzije organizacijske kulture objašnjene u poglavlju 2, interna integracija i eksterna adaptacija, najbitnije su funkcije organizacijske kulture jer se njima organizacija prilagođava i prati okolinu te istovremeno obraća pozornost na unutarnje procese organizacije i upravljanje njima. Međutim, Načinović Braje (2016) spominje i teoriju autorice Smircich u kojoj se prepoznaju četiri ključne funkcije organizacijske kulture: stvara identitet članova organizacije, osigurava predanost članova organizacije, osigurava stabilnost socijalnog sustava te oblikuje ponašanja i upravlja ponašanjima zaposlenika. Albert i Whetten definiraju organizacijski identitet kao skup iskaza koje članovi organizacije percipiraju kao središnje, prepoznatljive i trajne u njihovoj organizaciji (Lin, 2004). Organizacijska predanost stav je zaposlenika, stupanj u kojemu se pojedinac identificira s organizacijom te želi nastaviti aktivno djelovati u organizaciji, a ta predanost je uvjetovana organizacijskom kulturom (njenim sadržajem, usklađenošću osobnih vrijednosti i vrijednosti organizacije te stupnjem zajedništva u organizaciji) (Načinović Braje, 2016).

Stabilnost socijalnog sustava podrazumijeva da radni procesi i odnosi među zaposlenicima tijekom vremena ostaju stabilni, odnosno da se njih može u nekoj mjeri održavati te da se njima može upravljati. „Organizacijska kultura unosi obrasce ponašanja u organizaciju, a samim time, kako obrasci ponašanja postaju rasprostranjeni i zajednički svim zaposlenicima, raste osjećaj stabilnosti diljem organizacije“ (Načinović Braje, 2016).

Oblikovanje i upravljanje ponašanjima zaposlenika važna je zadaća organizacijske kulture jer ona na taj način kontrolira njihovo ponašanje te oblikuje pravila, procese i procedure. Očito je kako su sve funkcije navedene u ovoj teoriji internog karaktera, ali organizacijska kultura bi u svakom slučaju prvenstveno trebala biti okrenuta članovima unutar nje, a tek onda vanjskim utjecajima i okruženju.

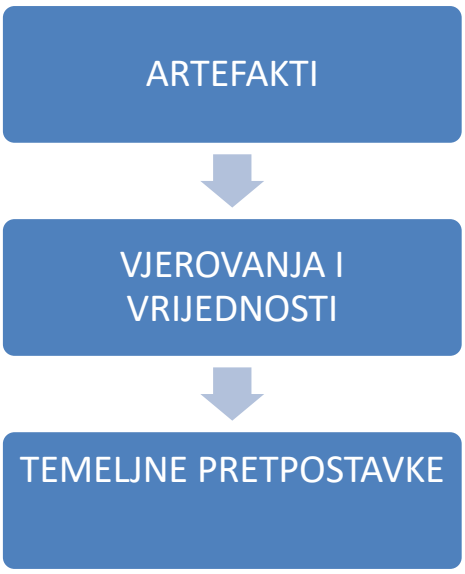
### 2.1.4. Elementi organizacijske kulture

Pod elementima organizacijske kulture podrazumijeva se sve ono što je dio kulture, odnosno ono što ju čini takvom kakva jest. Elementi kulture mogu biti na vidljivoj ili na nevidljivoj razini. U svakoj organizaciji isprepliću se i vidljivi i nevidljivi elementi te se na taj način stvara sveukupan dojam o kulturi organizacije.

Sulkowski (2012) raspoznaje sljedeće elemente organizacijske kulture: kulturalne vrijednosti, temeljne pretpostavke, društvene i organizacijske norme, načini komunikacije, priče, naracije, mitove, metafore, organizacijske stereotipe, rituale, simbole,običaje, heroje, tabue, kulturalne obrasce, kulturalne artefakte i subkulture. Vidljivo je kako organizacijsku kulturu čini mnogo različitih elemenata koji mogu biti kooperativne ili destruktivne naravi što ju čini vrlo kompleksnom te vrijednom istraživanja i izučavanja. Najvažniji elementi su nesumnjivo artefakti kao vidljivi elementi te vrijednosti, vjerovanja i temeljne pretpostavke kao nevidljivi elementi.

Najpoznatija shema tih elemenata bez sumnje je ona napravljena od strane Edgara Scheina, a prikazana je na Slici 5.

Slika 5. Elementi organizacijske kulture




Izvor:Schein, E. (2004.), Organizational culture and leadership, 3.izd., San Francisco: John Wiley & Sons.

Artefakti su dakle, vidljivi elementi organizacijske kulture. To je sve ono po čemu zaposlenici i drugi ljudi izvan organizacije identificiraju i razlikuju tu organizaciju od drugih. Schein (2004:25) definira artefakte kao elemente koji uključuju sve fenomene koje netko može vidjeti, čuti i osjetiti kada susretne novu grupu s nepoznatom kulturom. Prema njemu, artefakti uključuju vidljive proizvode grupe poput arhitekture njezine fizičke okoline, tehnologije i proizvoda, umjetničke kreacije, stil koji je utjelovljen u načinu odijevanja, načinima adresiranja, emocionalnim prikazivanjima, mitovima i pričama o organizaciji, njezine objavljene liste vrijednosti, njezinih primjetnih rituala i ceremonija, itd. Očito je kako su artefakti svojstveni određenoj organizaciji i pripadaju samo njoj, međutim oni su upravo ona razina elemenata koja je podložna kopiranju ukoliko pokazuje da pridonosi uspješnosti organizacije u smislu bilo kakvih financijskih rezultata ili u očima društva, kupaca, klijenata, investitora i ostalih interesno-utjecajnih skupina. Međutim, iako su podložni kopiranju i vrlo laki za primijetiti, vrlo ih je teško pravilno dešifrirati i na pravilan način interpretirati. Ako određena organizacija odluči kopirati artefakte svoje konkurencije, oni se neće na isti način manifestirati.

Iako su artefakti lako uočljiv element organizacijske kulture, njihovo značenje je dvosmisleno. S jedne strane, Schein ih vidi kao vidljive, materijalne manifestacije kulture, ali s druge strane na artefakte se gleda i kao na sve oblike manifestacija temeljnih pretpostavki i vjerovanja organizacijske kulture (Sulkowski, 2012), a to su upravo oni dublji slojevi organizacijske kulture koji nisu lako uočljivi. Schein uostalom navodi još jedan artefakt organizacijske kulture koji nije toliko površinski kao ostali – organizacijska klima. Organizacijska klima je proizvod dogovora među percepcijama pojedinih članova o organizaciji (Grojean *et al.*, 2004). Organizacijska klima, dakle, predstavlja raspoloženje organizacije te za razliku od organizacijske kulture nije trajna.

Vjerovanja su percepcije ljudi o onome što smatraju da je točno ili istinito. Načinović Braje (2016) definira vjerovanja kao svjesna, kognitivno utemeljena viđenja istine i stvarnosti u organizaciji. Mnogi poistovjećuju vjerovanja s vrijednostima, međutim vrijednosti su svjesne, afektivne (emocionalne) želje ili potrebe, dok su vjerovanja ono što pojedinci smatraju da je točno ili nije, stvarnosti u njihovim umovima (Načinović Braje, 2016). Upravo su ta dva elementa organizacijske kulture najčešći i najkompleksniji temelj za razvoj konflikata u organizaciji, ali i u životu općenito. U trenutku kada se pojavi svijest o razlici u tim

elementima između zaposlenika i grupe zaposlenika, stvaraju se subkulture i podijeljeno mišljenje.

Schein (2004:29) naglašava kako će vjerovanja i vrijednosti na svjesnoj razini moći predvidjeti ponašanje koje se može promatrati na razini artefakata, ali ako ta vjerovanja i vrijednosti nisu temeljene na prethodnom učenju one mogu reflektirati takozvane „prihvaćene teorije“ (eng. *espoused theories*) koje dobro predviđaju ono što će ljudi reći u raznim situacijama, ali što može biti izvan linije onoga što će oni zapravo napraviti u situacijama gdje bi se ta vjerovanja i vrijednosti trebale operacionalizirati. Dakle, može se pojaviti jaz između djela i riječi zaposlenika zbog kolizije vlastitih vjerovanja i vrijednosti, nametnutih vjerovanja i vrijednosti i organizacijskih vjerovanja i vrijednosti. Kako Schein (2004:30) objašnjava, ako su te prihvaćene vrijednosti i vjerovanja kongruentne s temeljnim pretpostavkama, onda artikulacija tih vrijednosti u filozofiju djelovanja može biti od pomoći u zbližavanju grupe, služeći kao izvor identiteta i temeljna misija.

Temeljne pretpostavke su ono što zaposlenici smatraju da se podrazumijeva da će napraviti ili reći, odnosno one se nalaze na nesvjesnoj razini ponašanja. Temeljne pretpostavke bi trebale biti jednake kod svih zaposlenika ili barem kod većine te one definiraju i usmjeravaju njihovo ponašanje. Temeljne pretpostavke obično su nesporne te ih je stoga vrlo teško promijeniti, a kultura kao set temeljnih pretpostavki definira na što treba obratiti pozornost, što stvari znače, kako emocionalno reagirati na ono što se događa i koje akcije poduzeti u raznim vrstama situacija (Schein, 2004:31).

## 2.2. Faze oblikovanja organizacijske kulture

Na oblikovanje organizacijske kulture utječu razni vanjski podražaji koji mogu poticati ili usporavati njen razvoj i rast. Ti faktori mogu se u nekoj mjeri kontrolirati, ovisno o tome jesu li podložni utjecajima grupama zaposlenika unutar organizacije.

### 2.2.1. Faktori formiranja organizacijske kulture

Na formiranje organizacijske kulture utječu fizičke i psihičke okolnosti u kojima se ona razvija. To također mogu biti i podražaji unutar organizacije i oni izvan nje. Najčešći faktori prema Rosci, Rosci i Sirbi (2008) jesu: radna grupa, stil vodstva menadžera, karakteristike

organizacije, osnivači i vlasnici te pravna, ekonomska, kulturalna i tehnološka okolina. Chaudhry *et al.* (2016) kao dva glavna faktora formiranja organizacijske kulture navode stil vodstva i sustave i prakse ljudskih potencijala što uključuje korištenje nagrada i pravednost u procjeni performansi.

Radna grupa se formira radi određenih organizacijskih potreba te ona može biti prisilna ili benevolentna. Kako će radna grupa utjecati na organizacijsku kulturu ovisi o predanosti, zaprekama, moralu i prijateljstvu koje se može naći unutar te radne grupe (Sikavica, 2011). Ona može namjerno ili nenamjerno utjecati na uspješnost organizacije, njezine ishode, kreativnost i inovativnost, odnose s drugim radnim grupama te k tome i odnose u organizaciji općenito. Varijable koje determiniraju formiranje tih grupa mogu biti ograničene na osobne karakteristike (osobnost, iskustvo, trening, stavovi), situacijske varijable (zadaci koje treba ispuniti, dostupan prostor, način dodjele nagrada – odnosno grupi kao cjelini ili individualno) (Rosca, Rosca i Sirbu, 2008:561). Može se primijetiti kako radne grupe zapravo označavaju i formiranje određenih subkultura jer, bilo da su prisilne ili benevolentne, radne grupe stvorit će vlastite vrijednosti, vjerovanja, ponašanja i na kraju temeljne pretpostavke.

Sljedeći faktor koji utječe na formiranje organizacijske kulture je stil vodstva menadžera. Postoji mnogo vrsta stila vođenja, a neki od njih su autokratsko, demokratsko i *laissez-faire* vodstvo. Naravno da će stil vodstva utjecati na to kakva će organizacijska kultura nastati te na koji način će se ona održavati ili mijenjati, a to će ovisiti o tome temelji se vodstvo na rezerviranosti ili distanciranosti, je li naglasak na količinu proizvodnje, kakva je obzirnost vođe i zabada li on nos u sve (Sikavica, 2011). Vođe su oni koji stvaraju i šire vjerovanja, vrijednosti i temeljne pretpostavke unutar organizacijske kulture. Naravno da će demokratski stil stvoriti kulturu u kojoj zaposlenici sudjeluju u odlučivanju, gdje postoji dobra radna atmosfera i mjesto za napredovanje, kao i uzimanje u obzir želja i osjećaja zaposlenika. Kod autokratskog vodstva organizacijska kultura će biti puno stroža, napetija, postojat će bezbroj pravila i procedura te će se stvoriti veliki jaz između nižih i viših hijerarhijskih razina. Kod laissez-faire vodstva, koje se najčešće javlja u softverskim kompanijama, stvorit će se kultura prijateljstva i zajednice, gdje će zaposlenici slobodno djelovati u svrhu ostvarenja svojih i organizacijskih ciljeva. Dakle, dobar vođa dobro će usmjeravati svoje zaposlenike što će imati pozitivan utjecaj na organizacijsku kulturu. U suprotnom, ako je menadžer distanciran prema svojim podređenima, takav stav može imati negativni utjecaj na kulturu (Rosca, Rosca i Sirbu, 2008:561).

Chaudhry *et al.* (2016) promatrali su modele vodstva temeljene na ponašanjima vođa koja su orijentirana zadacima i koja su orijentirana ljudima. To znači da će vođe koje su orijentirani ljudima stavljati veći naglasak na ljude, njihovu motivaciju, zajedništvo, dobre odnose, napredovanje i samoaktualizaciju, dok će se vođe orijentirani na zadatke brinuti o brojkama i rezultatima te uspješnosti izvršavanja postavljenog zadatka. Ponašanje vodstva usmjerenih na zadatke i na ljude pozitivno je korelirano sa snagom konstruktivnih kultura i negativno je korelirano sa snagom pasivnih/defanzivnih kultura i agresivnih/defanzivnih kultura (Chaudhry *et al.*, 2016).

Nadalje, organizacijske karakteristike u velikoj mjeri utječu na to kakav tip organizacijske kulture će se razviti. Sikavica (2011) navodi kako na kulturu organizacije utječu sljedeća obilježja: veličina, složenost, formaliziranost i autonomija. Rosca, Rosca i Sirbu navode karakteristike poput veličine organizacije, stupnja formalizacije, stupnja decentralizacije i autonomije, povijesti organizacije, faze životnog ciklusa organizacije i ekonomske situacije.

Što se tiče veličine, velike organizacije imaju tendenciju prema višim stupnjevima specijalizacije i neosobnom karakteru. Najčešće, u malim je kompanijama više homogena, dok se u velikim kompanijama očito oblikuju subkulture (Rosca, Rosca i Sirbu, 2008:561). Naravno, pojava subkultura moguća je i u većim i u manjim organizacijama zbog same ljudske prirode, međutim više prostora za to ostavljaju velike organizacije.

Kada se promatra stupanj formalizacije, decentralizacije i autonomije u terminima pravila, procedura, politika, normi, sudjelovanja u odlučivanju i delegiranja, organizacijska kultura bit će podložna alteracijama (Rosca, Rosca i Sirbu, 2008:561) te će u slučaju visoke formalizacije, niske decentralizacije i niske autonomije postojati veća tendencija stvaranja subkultura, posebice onih suprotnih. Dominantna kultura u tom slučaju bila bi nametnuta te bi izazivala nezadovoljstvo i strah kod zaposlenika.

Nadalje, osnivači i vlasnici imaju velik utjecaj na tip organizacijske kulture koji se može formirati. Naime, oni su oni koji, kao i vođe, šire vjerovanja, vrijednosti i temeljne pretpostavke te mogu znatno utjecati na dominantnu kulturu. Vlasnici mogu vršiti svoj utjecaj s nekoliko gledišta: tip vlasnika (prirodna i/ili pravna osoba) i broj vlasnika. Kada postoji smanjen broj vlasnika, njihov utjecaj može biti puno dublji (Rosca, Rosca i Sirbu, 2008:561). To znači da, ako postoji puno vlasnika, oni mogu imati puno manji utjecaj na kulturu

organizacije te na taj način i stvoriti svoju vlastitu kulturu koja se razlikuje od kulture organizacije, a to se javlja u slučaju da vlasnici vrlo neosobno upravljaju poduzećem. Ako postoji jedan vlasnik ili manje njih, oni će se više uključivati u aktivnosti organizacije te k tome i više utjecati na organizacijsku kulturu.

Na kraju, pravni, ekonomski, kulturalni i tehnološki faktori su oni koji na organizacijsku kulturu utječu izvana, odnosno to su eksterni faktori. Rosca, Rosca i Sirbu (2008) objašnjavaju: „Pravna okolina može utjecati na organizacijsku kulturu pozitivno ili negativno. Kada uključuje kontradiktorne elemente, njezin utjecaj na organizacijsku kulturu je negativan. Ekonomska okolina kompanije reflektira status nacionalne ekonomije. Stoga, ekonomska kriza je reflektirana na organizacijskoj razini. Individualci koji uđu u ili su unutar poslovne organizacije „impregnirani“ su vrijednostima, vjerovanjima, stavovima koji dolaze iz nacionalne kulture. Ekonomska kultura je izvedena iz nacionalne kulture i predstavlja posebnosti svake države, što se manifestira na druge varijable – vlasnike, zaposlenike, menadžere. Tehnika i tehnologija su se prije referirale na stupanj tehničkog doprinosa i tip tehnologija koje su se koristile, što utječe na organizacijsku kulturu. Stoga, amplifikacija stupnja tehničkog doprinosa kompanija ima utjecaj na sadržaj organizacijske kulture, a nakon smanjenja učestalosti i intenziteta ljudskog kontakta“. Dakle, i eksterni faktori mogu u velikoj mjeri utjecati na formiranje organizacijske kulture te preinake koje se u njoj mogu događati za vrijeme svih faza njenog formiranja. Oni izravno ili neizravno utječu i na interne faktore te na taj način mogu utjecati na intenzitet, brzinu formiranja kulture i vrstu kulture koja se može formirati.

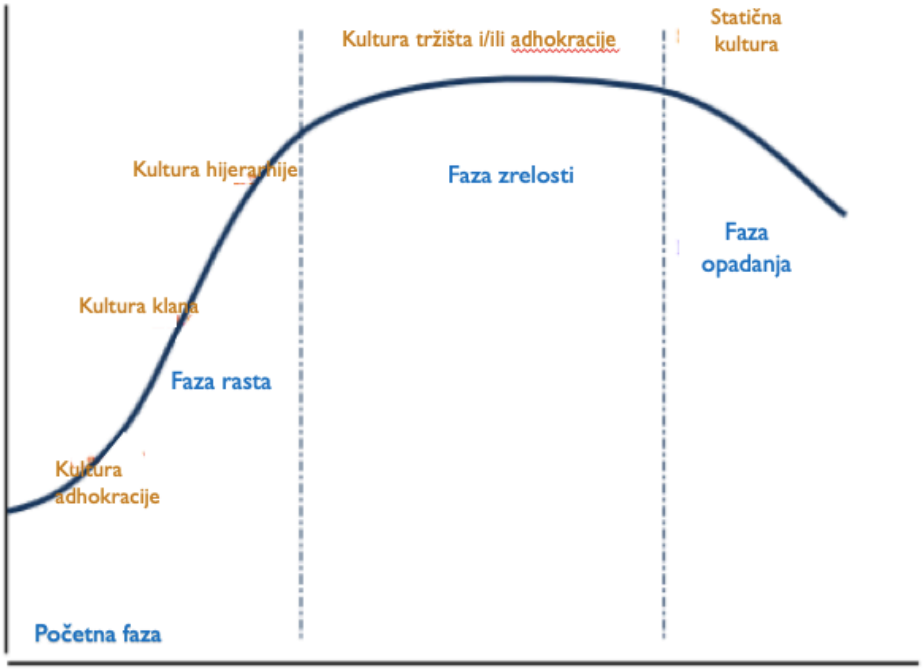
Kao još jedan faktor koji djeluje na kulturu organizacije na internoj razini, mogu se navesti i upravni procesi. Upravni procesi podrazumijevaju sustav nagrađivanja, sustav komunikacije, sukob ili suradnju i toleranciju rizika (Sikavica, 2011).

### 2.2.2. Povezanost faza rasta organizacije i formiranja organizacijske kulture

Svako poduzeće ima svoj životni ciklus, odnosno fazu  nastajanja, rasta, zrelosti i opadanja aktivnosti. Tako i organizacijska kultura ima faze kroz koje prolazi u organizaciji, od samog formiranja pa do njenog prenošenja i održavanja.
Može se pretpostaviti kako se u određenim fazama razvoja organizacije oblikuju i posebne vrste organizacijske kulture tipične za tu fazu. Općenito je organizacijska kultura predmet

brige vođe u organizaciji pa se tako faze organizacijske kulture mogu svesti na razvoj, održavanje i njegovanje kulture organizacije (Sikavica, 2011). Liethy (2017) je napravio koncept preklapanja faza organizacijskog rasta i organizacijske kulture pritom koristeći Handyev model organizacijske kulture. Ideja je prikazana na Slici 6.

Slika 6. Životni ciklus organizacije i organizacijska kultura




Izvor: Leithy, W.E. (2017.), Organizational Culture and Organizational Life Cycle, *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(3): 1-3.

Model pokazuje kako se u početnoj fazi formiranja organizacije formira kultura adhokracije. Već je poznato kako kulturu adhokracije obilježava kreativnost i inovativnost što je potrebno u toj fazi zbog daljnjeg razvoja i napretka. U ovoj fazi postoji jedan vođa s vizijom koji usmjerava organizacijsku kulturu prema svojim osobnim vrijednostima i temeljnim pretpostavkama koje je zamislio za ovu organizaciju.

Kako se organizacija počinje razvijati i rasti, javlja se kultura klana. Kulturu klana obilježavaju tradicija, rituali, timski rad, duh zajedništva i socijalizacija pojedinaca (Sikavica, 2011). S obzirom da je zaposlenika manje nego u sljedećim fazama, oni počinju stvarati zajedničke vrijednosti i vjerovanja, odnosno „obiteljski osjećaj i snažan osjećaj pripadnosti popraćeni osobnom identifikacijom dominiraju na radnom mjestu“ (Leithy, 2017).

Nakon toga, organizacija doživljava fazu visokog rasta u kojoj dominira kultura hijerarhije. S obzirom na to da prethodne faze nisu zahtijevale neku posebnu formalnu strukturu, u ovoj fazi potreba za pravilima, politikama i procedurama postaje izraženija. Vlasnik prepoznaje potrebu za profesionalnim ljudima i strukturiranom organizacijom gdje jasne politike i procedure upravljaju svim vrstama operacija i gdje postoje različiti odjeli i profesionalna hijerarhija (Leithy, 2017). U toj fazi moć i donošenje odluka raspršuju se na različite hijerarhijske razine. Vrlo često promjena s kulture klana na kulturu hijerarhije izaziva nezadovoljstvo članova organizacije zbog gubitka osjećaja za zajedništvo i timski rad te prelaska na formalne odnose i naglaska na organiziranost.

U fazi zrelosti, organizacije mogu prijeći na kulturu tržišta ili se vratiti na kulturu adhokracije. S financijske strane, kultura tržišta u toj fazi bila bi najbolji odabir, s obzirom na to da kulturu tržišta karakterizira važnost rasta prodaje i tržišnog udjela te financijska stabilnost i profitabilnost te joj je glavna briga da se posao obavi i da se ostvare rezultati (Sikavica, 2011). Međutim, organizacije bi se mogle vratiti na kulturu adhokracije kako bi ostale snažne, kako ne bi izgubile korak s konkurencijom te kako bi potaknule inovacije i kreativnost radi bolje konkurentnosti i ostvarivanja većeg tržišnog udjela (Leithy, 2017). Stoga je najbolje da u toj fazi organizacije pokušavaju napraviti najbolje od oboje, odnosno spojiti elemente kulture tržišta i adhokracije kako ne bi došle do faze opadanja i usvojile statičnu, rutinsku kulturu.

## 2.3. Utjecaj organizacijske kulture na učinkovitost softverskih kompanija

Kao što je bilo spomenuto u prethodnom poglavlju, mnogi interni i eksterni faktori utječu na organizacijsku kulturu. Međutim, kako se oblikuje organizacijska kultura, tako se i u njoj stvaraju određene vrijednosti, vjerovanja, stavovi, osjećaji koji utječu na poslovnu etiku, na poslovanje organizacije i k tome i na cjelokupnu uspješnost organizacije.

### 2.3.1. Organizacijska kultura softverskih kompanija

Softverske kompanije u mnogočemu su posebne u smislu organizacijske kulture. Mnogo zaposlenika koji se bavi konkretno razvojem softverskih rješenja, IT rješenja i slično, prema određenim istraživanjima pripadaju trima stereotipima: kompetentni su, karakterizira ih psihološka abnormalnost (ekscentričnost, opsesija s računalima, neurotičnost) i socijalno su

devijantni, odnosno introvertirani su samotnjaci (McGinnis, 1989). Međutim, stvarnost je pokazala drugačije i mnogi zaposlenici u softverskim kompanijama ruše stereotipe.

Mezak (2018) objašnjava nekoliko aspekata organizacijske kulture softverskih kompanija koji ju čine jedinstvenom i drugačijom od drugih. Prvi aspekt je to što su osobe koje se bave softverskim rješenjima više orijentirane na tehnologiju nego na industriju. To znači da, ako je neki programer u potrazi za poslom, on neće svoj posao povezivati s određenom industrijom, nego će se orijentirati na tehnologiju koju ima organizacija u kojoj želi posao. Npr. stručnjaci za softverska rješenja orijentiraju se prema kategoriji tehnologije (Java, razvoj mobilnih rješenja), a ne prema poslovnoj vertikali u kojoj trenutno rade (Mezak, 2018). Činjenica da su osobe više orijentirane na tehnologiju pokazuje na vrijednosti koje su prožete određenim profesionalnim karakteristikama, odnosno pokazuje preferencije prema određenim aktivnostima u odnosu na druge, a koje dovode do određene ugode, odnosno zadovoljstva.

Drugi aspekt je jednadžba u kojoj je profesionalni razvoj zaposlenika jednak izlaganju novoj tehnologiji, odnosno programeri vide izlaganje novoj tehnologiji kao važnu mjeru njihovog napredovanja u karijeri. Ova jednadžba upućuje na postojanje instrumentalnih vrijednosti poput logičnosti i intelekta. To znači da tipične strategije kompanija za profesionalni razvoj zaposlenika ne odgovaraju kulturi razvoja softvera. „Nagrađivanje programera znači da ih se kontinuirano izlaže novim i drugačijim tehnološkim izazovima. Mnoge kompanije nisu opremljene za to. Softverske kompanije vole *cross* trenirati osoblje po različitim projektima i klijentima, kreirajući tako raznolikost iskustava za njihovo programersko osoblje“ (Mezak, 2018).

Treći aspekt je prava i ispravna oprema, kao vidljiva razina kulture, odnosno artefakti u smislu fizičkog uređenja prostora. To mogu biti marka računala, tipkovnice i miša, stolovi i stolice, server, oprema za testiranje, stvari potrebne za održavanje sastanaka, adapteri, licence i slično. U softverskim kompanijama bitno je da je oprema u toku s trendovima i da organizacija prati te trendove. Može se reći kako se u softverskim kompanijama daje veća važnost opremi nego u kompanijama u nekim drugim sektorima.

Četvrti aspekt je kolaboracija. Kolaboraciju se može smatrati temeljnom pretpostavkom u softverskim kompanijama jer niti jedna kultura u takvoj organizaciji ne može opstati bez suradnje između svih timova i svih hijerarhijskih razina. U softverskim kompanijama rijetko

kad osoba obavlja posao sama, nego su zaposlenici podijeljeni u timove pa se tako mogu pronaći Android tim, iOS tim, inženjeri za osiguranje kvalitete, frontend tim, backend tim i tako dalje. Svaki tim imat će svog vođu tima koji komunicira i upravlja svojim timom, ali i komunicira s drugim timovima te predstavlja tim pred menadžmentom. Ukoliko dođe do problema kojeg jedan programer ne može riješiti, uvijek se traži pomoć drugoga te se zajednički rješava problem. Međutim, mnoge kompanije ne mogu složiti u blok tim programera sa sličnim vještinama. To limitira količini profesionalne kolaboracije koja je moguća među kolegama“ (Mezak, 2018).

Peti aspekt je netradicionalna radna okolina koju možemo promatrati kao krajnju vrijednost unutar organizacijske kulture. U softverskim kompanijama česta je situacija da zaposlenici imaju fleksibilno radno vrijeme, pravo na odlazak zbog osobnih obveza, ne broje im se radni sati ili vrijeme pauze, što upućuje na postojanje krajnjih vrijednosti poput udobnog života, slobode i ugode. Sve to dovodi do ugodnije radne okoline i atmosfere u organizaciji. „Programeri su jednostavno drugačije poslagani od tipičnog uredskog radnika. Oni nisu lijeni. Nemaju lošu poslovnu etiku, ali njihov stil i uzorak rada drugačiji je od standardne uredske kulture. Ta razlika može kreirati napor u vezama između programera i menadžera ili drugih odjela“ (Mezak, 2018).

Osim Mezaka, elementima organizacijske kulture u IT industriji bavili su se i Xiao i Dasgupta (2005). Prema njima, temeljna pretpostavka unutar organizacijske kulture IT organizacije jest kultura inovacije. To znači konstantno dolaženje do novih ideja, promjena trendova i tehnologije, promjena tržišta i na kraju i inovacija. Xiao i Dasgupta (2005) smatraju kako su prihvaćena vjerovanja i vrijednosti u IT kompanijama timski rad (što je i već nekoliko puta naglašeno kao najbitniji aspekt funkcioniranja softverske kompanije), vodstvo, konstantno učenje i orijentacija na kupca, odnosno korisnika. Što se tiče artefakata, Xiao i Dasgupta (2005) spominju sve ono s čim se netko može susresti kada dođe u IT kompaniju, a to su: vrste kompjutera koji se koriste, fizičko okruženje IT odjela, IT troškovi, IT prakse treninga i procedure tehničke podrške.

Kako bi se organizacijska kultura softverskih kompanija mogla bolje razumijeti Gaspay, Dardan i Legorreta (2008) savjetuju korištenje Hofstedeovog okvira, odnosno teorije koja uzima u obzir distancu moći, individualizam nasuprot kolektivizmu, izbjegavanje neizvjesnosti, maskulinitet nasuprot feminitetu, prepuštenost nasuprot suzdržanosti te

kratkoročnoj nasuprot dugoročnoj orijentaciji. U smislu IT industrije, najčešće se Hofstedeov okvir koristio u sljedećim poljima: usvajanje i širenje IT-a (informacijske tehnologije), upotreba i rezultati IT-a, razvoj informacijskih sustava, internet i e-trgovina, dizajn web stranica, komunikacija posredovana tehnologijom te upravljanje i strategija IT-a (Gaspay, Dardan i Legorreta, 2008), kako bi se u tim područjima mogle analizirati prethodno navedene dimenzije, što onda doprinosi boljem shvaćanju organizacijske kulture IT industrije.

### 2.3.2. Veza između organizacijske kulture, učinkovitosti i organizacijske uspješnosti

U svakoj organizaciji za uspješno poslovanje potrebne su definirana strategija, misija i vizija kako bi organizacija imala svrhu i smjer u kojem će se razvijati. Da bi organizacija bila uspješna, ona mora biti učinkovita. Učinkovitost podrazumijeva da se utroši što manje inputa kako bi se dobilo maksimalno moguće outputa. Osim financijskog i materijalnog kapitala, ovdje važnu ulogu ima i ljudski kapital. U istraživanju koje je proveo Ghorbanhosseini (2013), rezultati su pokazali kako su organizacijska kultura, timski rad i razvoj organizacije pozitivno korelirani s ljudskim kapitalom, a da je od toga najveći stupanj korelacije upravo između organizacijske kulture i ljudskog kapitala.

Organizacijska kultura, ukoliko je uspješno i na pravi način provedena, potiče privrženost organizaciji, a ona utječe na povećanje učinkovitosti u smislu ljudskog kapitala, a to povećanje učinkovitosti utječe na povećanje uspješnosti i izvrsnosti poslovanja. Istraživanje koje su proveli Meško Štok *et al. (*2010) pokazalo je kako prikladna komunikacijska struktura, interpersonalni odnosi, motivacija, simulacija i vrijednosti kao dio organizacijske kulture utječu na poslovnu izvrsnost u poduzećima. Dakle, uspješnost poslovanja uvjetovana je internim procesima koji se zbivaju između zaposlenika. Bitno je da su komunikacijski kanali jasni, da su odnosi među ljudima dobri i profesionalni, da se ljude konstantno potiče na bolje obavljanje posla i samoaktualizaciju, da im se za to daje određene financijske i nematerijalne poticaje te da organizacija promiče vrijednosti koje će ju dovesti do efektivnijeg rada te na kraju i uspješnosti.

Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić spominju istraživanje Denisona i Mishre iz 1995. godine koje povezuje organizacijsku kulturu i četiri dimenzije iz Denisonovog modela s učinkovitošću poduzeća. Oni su došli do zaključka da svako od četiri obilježja kulture pokazuje signifikantnu pozitivnu vezu s velikim brojem objektivnih i subjektivnih mjerila

organizacijske uspješnosti i učinkovitosti a posebno su mjereni povrat na ukupni kapital, povrat na investirano, razvoj i kvaliteta proizvoda, rast prodaje, tržišni udio i zadovoljstvo zaposlenika (Žugaj, Bojanić-Glavica i Roso, 2004). Prema Žugaj i suradnicima (2004) sva četiri obilježja organizacijske kulture u Denisonovom modelu utječu na učinkovitost i uspješnost na sljedeći način:

- Misija i konzistentnost (stalna organizacija) najviše se odražavaju na financijske pokazatelje (pokazatelje profitabilnosti)
- Uključenost zaposlenika i adaptibilnost (fleksibilna organizacija) omogućuju visoke razine proizvodnje i uslužne inovativnosti (kreativnosti), kao i brzi odgovor organizacije na promjenjive potrebe kupaca i zaposlenika
- Konzistentnost i uključenost zaposlenika (interno usmjerenje organizacije) najsnažnije utječu na kvalitetu, zadovoljstvo zaposlenika i povrat na investirano, odnosno interno usmjerenje organizacije vezano je za visoke razine kvalitete proizvoda, dobro iskorištenje resursa i visoku razinu zadovoljstva njezinih zaposlenika
- Adaptibilnosti i misija (eksterno usmjerenje organizacije) kao posebno izražena obilježja odražavaju se u neprestano rastućem povećanju obujma prodaje i tržišnog udjela

### 2.3.3. Situacija u softverskim kompanijama

Do sada se moglo zaključiti kako je kultura softverskih kompanija po mnogočemu specifična u odnosu na kulture kompanija u drugim industrijama. To znači i da će na učinkovitost i uspješnost organizacije utjecati i specifične vrste faktora. Kada se govori o IT industriji, treba se maknuti od jednostavnog poimanja kulture i proširiti obzore. Avison i Myers (1995) naglašavaju kako se kulture osporavaju, stalno mijenjaju i rađaju, izmišljaju se i iznova pronalaze u društvenom životu pa tako istraživači informacijskih sustava trebaju razmotriti načine na koje ljudi unutar organizacije stvaraju i rekreiraju značenje korištenjem informacijske tehnologije.

Kao što je već prije navedeno, bitan faktor učinkovitosti u softverskim kompanijama je ljudski kapital koji je pod utjecajem organizacijske kulture. Ljudski kapital podrazumijeva sve odjele u softverskim kompanijama od programera i različitih timova koji se bave razvojem

programskih rješenja pa do odjela za ljudske potencijale i financija. Općenito će organizacijska kultura u kojoj postoje dobri međuljudski odnosi i ugodna radna atmosfera poticati zaposlenike na veću učinkovitost zbog većeg zadovoljstva na radnom mjestu te se takva kultura stvara kao motivacija ne samo za postizanjem ciljeva organizacije, nego i postizanjem ciljeva zaposlenika koji mu donose veće samopouzdanje.

Stiner (2017) daje pet savjeta za poboljšanje učinkovitosti softverskih kompanija koji se izravno mogu povezati s vrijednostima organizacijske kulture koja se na taj način nastoji promicati, a to su: radno okruženje bez distrakcija, planiranje strategija koje imaju na umu krajnje ciljeve, komunikacija s timom, učiti i više nego o zadnjoj tehnologiji, zdravlje i znati kada stati. Dakle, organizacijska kultura u kojoj je normalno da postoji mnogo distrakcija koje odvlače od obavljanja posla, planiranje na takav način da se brine samo o kratkoročnim rezultatima, a ne razmišlja o dugoročnim ciljevima, loša komunikacija s timom i ostalim odjelima u organizaciji, oslanjati se na zastarjelu tehnologiju i ne pratiti trendove o novoj tehnologiji te previše davanja sebe u posao može smanjiti učinkovitost organizacije jer takva organizacijska kultura nije zdrava za zaposlenike koji predstavljaju ljudski kapital te onda neposredno ni za organizaciju kao takvu jer takve aktivnosti mogu samo smanjivati učinkovitost.

Osim toga, vrlo veliki utjecaj na učinkovitost imaju i vođe jer su oni ti koji bi trebali upravljati ljudima i voditi ih prema ciljevima organizacije. U softverskim kompanijama je bitno da vođe imaju sljedeće karakteristike: omogućiti da tim radi zajedno što zahtjeva sposobnost razumijevanja ljudi, mogućnost sposobnog delegiranja, davanje određene razine autonomije timu, motiviranje tima, trening tima (pomagati timu da razumije problem i da ga uspješno riješi), vođenje tima kroz proces rješavanja problema i integritet (Matrichuk, 2018).

# 3. FORMIRANJE SUBKULTURA U SOFTVERSKIM KOMPANIJAMA

Softverske kompanije imaju brojne temelje za nastanak subkultura. Razlog tome mogu biti različita socio-demografska obilježja, različita obrazovna i stručna pozadina, razni stavovi, vjerovanja i vrijednosti zaposlenika. Softverske kompanije posebno su zanimljive po pitanju subkultura s obzirom na to da ih generalno karakterizira velika razina zajedništva što se tiče osobnih odnosa, ali i dijeljenje u grupe s obzirom na sam posao i zanimanje.

## 3.1. Objašnjenje pojma i temelji formiranja subkulture

Subkulture su grupe čija je zajednička karakteristika skup zajedničkih normi i uvjerenja (Boisnier, 2003). To znači da subkulture imaju vrijednosti i vjerovanja koja se više ili manje razlikuju od onih u dominantnoj kulturi, a formirane su na temelju onoga što je zajedničko pripadnicima te subkulture.

Bitno je biti svjestan postojanja subkultura u organizacijama kako bi se njima moglo upravljati, što je najčešće posao službe za ljudske potencijale. Ovisno o vrsti subkultura koje se pojavljuju, njima se može upravljati na više načina. Palthe i Ellen (2003:295) naglašavaju da, ako se subkulture ne podudaraju sa strategijama upravljanja ljudskim potencijalima, nastaju konflikti interesa, strategije se odbijaju i performanse poduzeća se u konačnici mogu oštetiti. Pojava subkultura može biti dobar ili loš znak za organizaciju, ovisno o tome kako se subkulture manifestiraju i kako se sudionici tih subkultura ponašaju prema organizaciji i onima koji ne pripadaju toj subkulturi.

### 3.1.1. Objašnjenje pojma subkulture

Načinović Braje (2019) definira subkulturu kao obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa usvojila tijekom rješavanja problema eksterne adaptacije i interne integracije.
Uočljivo je kako je definicija subkulture potpuno jednaka definiciji same organizacijske kulture. To je zato što su subkulture isto tako dio organizacijske kulture, samo imaju svoje specifične temeljne pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja, a oko kojih su se članovi složili tijekom određenog vremena. Također, elementi subkultura (artefakti, vrijednosti i vjerovanja, temeljne pretpostavke) istovjetni su onima dominantne kulture, samo što subkulture imaju

svoje elemente neovisno o dominantnoj kulturi. Kao što je rečeno, subkultura je dio organizacijske kulture. Tako razlikujemo već spomenutu dominantnu kulturu koja prevladava u organizaciji i koju prakticira većina ili svi zaposlenici, zatim subkulturu kao srednju razinu organizacijske kulture, a koju dijeli samo dio zaposlenika neke organizacije i na kraju nanokulturu koja zapravo predstavlja subkulture unutar samih subkultura. Tipičan primjer subkulture u softverskim kompanijama su programeri (*developeri*), a primjer nanokulture unutar te subkulture su programeri specijalizirani za Android ili iOS (Android ili iOS *developeri*).

### 3.1.2. Temelji formiranja subkulture

Subkulture se mogu razviti iz nebrojeno mnogo razloga i na temelju različitih pozadina, a to mogu biti socio-demografska obilježja (dob, spol, nacionalnost i slično), obrazovanje, zanimanje, hijerarhijske razine, odjeli funkcije, formalne ili neformalne prijateljske, interesne ili radne grupe, radni status i slično. Crough (2012), a kako se navodi u radu Trice i Beyer (1993), objašnjava kako se subkulture razvijaju kada se susretnu tri uvjeta. Ti uvjeti uključuju slične osobne karakteristike, socijalnu interakciju i dijeljena iskustva. Pojedinci koji rade unutar jedne poslovne jedinice u istoj organizaciji mogu iskusiti svaki od ovih uvjeta i posljedično, formirati svoju vlastitu subkulturu (Crough, 2012:14).

Osobne karakteristike su ono po čemu su pojedinci posebni i ono što ih razlikuje od drugih. Ukoliko pojedinci međusobno primijete da se njihove osobne karakteristike slažu s osobnim karakteristikama drugih pojedinaca unutar iste organizacije, oni će najvjerojatnije činiti jednu subkulturu. Kada se govori o osobnim karakteristikama, najčešće se misli na demografska i socijalna obilježja. Članovi sa zajedničkim demografskim obilježjima dijele sličnosti koje omogućuju vjerovanjima koja su već uobičajeno dijeljena od strane tih zaposlenika, da osiguraju uspostavljene zajedničke veze (Crough, 2012:14).

Nadalje, socijalna interakcija bitna je odrednica formiranja subkulture. U samom procesu socijalne interakcije pojedinci dobivaju informacije o svojim kolegama koje kasnije procesuiraju i interpretiraju kao pozitivne ili negativne. Ako je interakcija završila pozitivnim dojmom, veća je mogućnost da će ti pojedinci formirati određenu vrstu subkulture, ovisno o području interesa koje stoji iza te interakcije. Dakle, što više vremena zaposlenici provode

skupa, to je veća mogućnost da će početi dijeliti razmišljanja, ponašanje i stavove, a na kraju i vjerovanja i vrijednosti.

Naravno, mogućnost za socijalnu interakciju ovisit će o karakteristikama same organizacije, posebice o njenoj veličini. Tako Crough (2012) objašnjava da, što je veća organizacija, veće su šanse da grupe budu izolirane i imaju slična iskustva. Odnosno, veće organizacije mogu olakšati rast subkultura jer će zaposlenici imati veće šanse za interakciju s drugim zaposlenicima u njihovoj poslovnoj jedinici u odnosu na druge poslovne jedinice u organizaciji (Crough, 2012:16). To upućuje na razmišljanje kako su manje organizacije manje podložne formiranju subkultura, odnosno podložne su manjem broju subkultura zbog većeg osjećaja zajedništva i zajedničke svrhe.

Na kraju, dijeljena iskustva također mogu uzrokovati pojavljivanje subkultura. Ako su određeni zaposlenici prošli slične situacije ili probleme, to može pridonijeti osjećaju razumijevanja i podrške te zbližiti te zaposlenike i potaknuti ih da se drže zajedno, što onda zapravo rezultira formiranjem subkulture. Za uočavanje dijeljenih iskustava pogodne su poslovne jedinice (Crough, 2012:17). To znači da će ljudi koji rade u istim odjelima, obavljaju iste funkcije ili se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini formirati određene subkulture.

Patrick (2019) objašnjava kako se mnogi ljudi osjećaju ugodno u društvu onih koji su im slični, pogotovo kada dijele slične poglede na život ili vrijednosti. Hans Alves je istraživao zajedničke stavove zbog kojih se pojedinci zbližavaju te je primijetio da ta osnovna ljudska potreba za pripadanjem može navesti ljude da traže validaciju putem drugih koji dijele iste stavove jer, pojedinci se mogu bojati izopćenja ako vjeruju da su jedini koji imaju određeno stajalište, ali ako upoznaju srodnu dušu to može potaknuti osjećaj pripadnosti, pogotovo kada je upoznavanje nekog tko dijeli s njima stav vrlo rijetka situacija (Patrick, 2019).

### 3.1.3. Utjecaji na formiranje subkultura

Utjecaj na formiranje subkultura može biti interni ili eksterni. Ako se radi o internom, onda se govori o sklonostima pojedinaca i to u potpunosti ovisi o pojedincu i nije pod utjecajem okruženja. Ako se radi o eksternom utjecaju, onda se govori o grupnim procesima i

organizacijskim obilježjima. Načinović Braje (2019) prepoznaje tri glavne grupe faktora koji utječu na formiranje subkultura u organizaciji: organizacijska obilježja, grupni procesi i sklonost pojedinaca.

Organizacijska obilježja su sve one osobine organizacije, njezinog načina rada, zaposlenika koji su dio te organizacije. Organizacijska obilježja koja mogu utjecati na nastanak subkultura jesu: veličina organizacije, razina horizontalne i vertikalne diferencijacije, teritorijalna raščlanjenost, način rukovođenja i socio-demografska obilježja zaposlenika (Načinović Braje, 2019). Dakle, subkulture će se češće javiti u velikim organizacijama koje imaju veliki broj zaposlenika različitih odjela, funkcija, obrazovanja i interesa, u organizacijama u kojima postoji velika distanca moći među hijerarhijskim razinama i u kojima postoji velik broj hijerarhijskih razina i u organizacijama u kojima koje imaju podružnice u različitim dijelovima zemlje ili različitim državama gdje se javlja kulturni jaz. Također, stil vodstva utjecat će na formiranje subkulture ukoliko je on neprimjeren ili stvara nezadovoljstvo kod zaposlenika, a socio-demografske razlike poput pripadnosti dobnoj skupini, spola, nacionalnosti i religije mogu stvarati razlike među zaposlenicima i stvoriti različite grupe zaposlenika.

Utjecaj grupnih procesa odnosi se na interakcije koje se stvaraju među zaposlenicima i grupama u kojima su oni članovi. Subkulture se javljaju između članova koji su u interakciji i koji su izloženi istim problemima te imaju ista razmišljanja, a članovi koji imaju ista razmišljanja tvore subkulturu jer im to osigurava stabilnost (npr. otpor prema vrijednostima dominantne kulture) (Načinović Braje, 2019).

Na kraju, utjecaj osobnih sklonosti pojedinaca proizlazi iz samih osobina tih pojedinaca, njihovih vrijednosti, vjerovanja, stavova i razmišljanja. Sklonost pojedinaca da postanu članovima neke subkulture unutar organizacije ovisit će o: psihološkim reakcijama ili otporu pojedinaca (ako se oni osjećaju ugroženima ili ograničenima povećavat će se šansa za stvaranjem suprotnih subkultura), osobnoj sklonosti pojedinca opozicijskim ponašanjima (ne mogu se uklopiti u okolinu, nekooperativni su, skloni su devijantnom ponašanju, nespremni su na primanje savjeta), zadovoljstvu vrijednostima organizacijske kulture (nezadovoljstvo s dominantnom kulturom jača mogućnost prihvaćanja subkultura) i predanosti organizaciji (može pridonijeti prihvaćanju subkultura, posebice podržavajućih) (Načinović Braje, 2019).

### 3.1.4. Vrste subkultura

Postoji mnogo autora koji po različitim kriterijima određuju vrste subkultura koje postoje u organizaciji. Schein (2004:198) razlikuje tri kulture zanimanja: kultura operativaca, kultura inženjera i kultura vladajućih. Tako kulturu operativaca karakterizira činjenica da su akcije bilo koje organizacije zapravo akcije ljudi te da stoga uspjeh organizacije ovisi o ljudskom znanju, vještinama i privrženosti. S obzirom na to da većina operacija uključuje međuzavisnost između zasebnih elemenata procesa, operativci moraju moći djelovati kao suradnički tim u kojem su otvorenost i zajedničko povjerenje visoko cijenjeni (Schein, 2004:198).

Kultura inženjera za razliku od kulture operativaca nije temeljena na samoj organizaciji, nego na razini globalne zajednice. Schein (2004:198) definira kulturu inženjera kao onu u kojoj sve operacije moraju biti temeljene na znanosti i dostupnoj tehnologiji, proizvodi i rezultati trebaju biti korisni i u biti poboljšanje, rješenja moraju biti okrenuta k eleganciji, jednostavnosti i preciznosti te u kojoj su ljudi problem jer oni prave greške i trebaju biti dizajnirani izvan sustava kad god je to moguće.

Kultura vladajućih također se nalazi na razini globalne zajednice i predstavlja kulturu izvršnih direktora. U toj kulturi, bez financijskog preživljavanja i rasta nema povrata dionicima ili društvu, izvršni direktor (CEO) mora biti „usamljeni heroj“ koji je izoliran i sam, iako se čini da je sveznajuć, da ima potpunu kontrolu i da se osjeća neophodnim (Schein, 2004:198). Dakle, u kulturi vladajućih očito postoji hijerarhijska podijeljenost i određen stupanj centralizacije moći i kontrole. Kako Schein (2004:199) objašnjava, organizacija i menadžment intrinzično su hijerarhični; hijerarhija je mjera statusa i uspjeha te primarno znači održavanje kontrole. Također, „zbog toga što je organizacija jako velika, ona postaje depersonalizirana i apstraktna te stoga mora biti upravljana pravilima, rutinama (sistemima) i ritualima „strojna birokracija“)“. U kulturi vladajućih Schein ne gleda na ljude kao intrinzičnu vrijednost, nego su oni nužno zlo.

Hofstede, Hofestede i Minkov (2010) razlikuju tri vrste subkulture koje se mogu pojaviti u organizaciji, a to su: profesionalna, administrativna i subkultura orijentiranosti prema klijentima. Njihovo istraživanje pokazalo je kako profesionalnu subkulturu čine menadžeri i zaposlenici čiji zadaci zahtijevaju više obrazovanje, administrativnu subkulturu čine većinom

zaposlenici ženskog spola u klerikalnom odjelu te da subkulturu orijentiranosti prema klijentima čine grupe zaposlenika koji se direktno bave kupcima, a to su prodajno osoblje i rukovatelji potraživanjima (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010).

## 3.2. Specifičnost softverskih kompanija i njihovih subkultura

Softverske kompanije obilježava visoka potražnja za tom profesijom, što onda za sobom vuče i visoke plaće programera, softverskih inženjera, IT stručnjaka i ostalih profesionalaca koji se time bave. Osim visokih plaća, softverske kompanije karakterizira i poseban način rada, jedinstvena poslovna etika, interorganizacijski odnosi, odnosi organizacije prema klijentima i drugim interesno-utjecajnim skupinama te način razmišljanja i dovođenja do rezultata.

### 3.2.1. Karakteristike softverskih kompanija

Softverske kompanije su organizacije koje se bave razvojem softvera, programskih sučelja, mobilnih i web aplikacija, programiranjem, dizajnom i analizom. Softverske kompanije dio su industrije informacijske tehnologije i čine vrlo bitan aspekt te industrije. U zadnjih nekoliko godina može se primijetiti ogroman porast važnosti i primjene softverskih rješenja u poslovanju, ali i u gospodarstvu općenito.

Maasik (2016) objašnjava kako su u Sjevernoj Americi softverske kompanije postigle više nego bilo koja druga industrija. Poznato je kako se softverske kompanije razvijaju više nego ikoje druge kompanije u IT i povezanim industrijama, a sama IT industrija je jedna od najbrže rastućih industrija u svijetu. „Takav rast se ne događa samo zbog porasta u potražnji ili dostupnosti novca. Radi se o ljudima i timovima u kojima oni rade. Postoje specifične osobine koje imaju timovi visokih performansa.“ (Maasik, 2016).

Dakle, softverske kompanije duguju svoje postojanje i opstanak specifičnom načinu razmišljanja, pogotovo razmišljanju „izvan kutije“. Neupitno je kako ljudi koji rade u tim kompanijama moraju biti kreativni, inovativni, pronicljivi te sposobni zamisliti i uvažiti sve moguće scenarije. Nadalje, softverske kompanije, pogotovo *start-up*-ovi svoj uspjeh duguju usmjerenosti na podatke. One provode puno vremena pokušavajući razumjeti sve o svojim klijentima i o svojem vlastitom poslu, a svoje odluke donose na temelju rezultata i podataka dobivenih iz eksperimenata (Maasik, 2016).

Također, ono što je vrlo bitno za softverske kompanije jest praćenje konkurencije i tehnoloških trendova. Svaka organizacija koja ne koristi potrebnu tehnologiju neće uspjeti i neće privlačiti zaposlenike s obzirom na to da osobe u tom sektoru privlači upravo dobra tehnologija i neće se zaposliti u organizaciji u kojoj nemaju dovoljno resursa. Pritom je bitno da organizacije znaju prepoznati koja tehnologija njima odgovara i koliko su zaposlenici sposobni koristiti tu tehnologiju. Također, softverske kompanije su vrlo orijentirane na klijente, korisnike i njihove potrebe. Razlog zbog kojeg je proizvod ili platforma tako dobra jest to što je naglasak na njihovim korisnicima, a ne na samom proizvodu. To znači da se ispunjava određena potreba ili problem za kojeg korisnici nikad nisu shvatili da postoji dok oni nisu ponudili rješenje koje nadilazi trenutnu ponudu proizvoda (Eaton, 2017).

Nadalje, u softverskim kompanijama zaposlenici više cijene tehnički uvid nego istraživanje tržišta. Tehnički uvidi temeljeni su na konceptu koji se zove „kombinatorna inovacija“ što podrazumijeva kombiniranje ili rekombiniranje onoga što već postoji da bi se kreiralo nešto novo (Eaton, 2017). Razumljivo je zašto softverske kompanije koriste kombinatornu inovaciju, a ne istraživanje tržišta s obzirom na to da je istraživanje tržišta dugotrajan proces koji analizira trenutnu situaciju, za vrijeme dok se ono provede, mnogo se stvari promijeni. To nije nikako u interesu softverskih kompanija te jedna od njihovih zadataka je i predviđanje budućnosti i trendova.

Ono čemu softverske kompanije teže jest i razvijanje odnosa unutar organizacije, kao i odnosa s drugim organizacijama. To podrazumijeva potpunu transparentnost i dijeljenje informacija s klijentima, korisnicima i javnosti. „S otvorenim mrežama, inovacija se ulaže u ekosustav proizvoda istovremeno snižavajući troškove izgradnje. To vodi većoj vrijednosti za korisnike (korisnici mogu imati vlasništvo nad proizvodima koje žele nastaviti koristiti) i većem rastu za ekosustav (Eaton, 2017).

I na kraju, softverske kompanije nisu one koje slijede čopor, nego su one vukovi koji ga vode. Eaton (2017) objašnjava kako fokusiranje na konkurenciju rezultira padom u osrednjost jer ako se provodi puno vremena promatrajući konkurenciju i što oni rade, u slučajevima kada se želi napraviti nešto novo često kompanije ne poduzimaju velike rizike što vodi do razvijanja inkrementalnih promjena s vrlo malim utjecajem. Takav način razmišljanja guši inovacije i ne dopušta im diferencijaciju naspram konkurencije.

### 3.2.2. Karakteristike subkultura softverskih kompanija

Kao što je prije rečeno, softverske kompanije dio su informacijsko-tehnološke industrije. Mnogi elementi koji karakteriziraju tu industriju, karakteriziraju i softverske kompanije s obzirom na to da je IT industrija također vrlo specifična u samom svome nastajanju te nastajanju organizacijske kulture unutar svake kompanije koja je dio te industrije.

Vrlo često se IT industriju percipira kao industriju u kojoj dominira muška populacija zbog toga što su oduvijek muškarci više bili privučeni znanostima i zanimanjima koje obuhvaća ta industrija ili zato što žene nisu vidjele svoju ulogu u tome, bilo zbog društveno nametnutih vrijednosti, bilo zbog nezainteresiranosti. Iako to ne mora nužno biti trenutna situacija jer, kako objašnjavaju Guzman i Stanton (2009:158), u istraživanjima koje su proveli Schumacher i Morahan-Martin te Teasdale i Lupart rezultati su pokazali kako postoje negativni ženski stavovi o računalima i internetu, dok su istraživanja Nelsona i Coopera te Fana i Macrediela pokazala kako ne postoje spolne razlike u stavovima prema kompjuterima.

Autori poput Guzmana gledaju na IT kulturu kao na profesionalnu (okupacijsku kulturu) koju je spominjao i Schein u smislu subkulture. Profesionalna kultura može se definirati kao „rezultat profesionalnih pozadina i iskustava različitih grupa članova organizacije“ (Johnson, Koh i Killough, 2009:320). To znači da ljudi istih profesija i/ili zanimanja koji su prošli određeno slično ili isto obrazovanje stvaraju svoju jedinstvenu kulturu, odnosno subkulturu u organizaciji, a u ovom slučaju cijela IT industrija ima jedinstvenu kulturu s obzirom na posao kojim se bave. Profesionalna kultura (ili subkultura) se razvija kroz socijalnu interakciju, dijeljena iskustva, zajednički trening i udruženje, zajedničku podršku, povezane vrijednosti i norme te slične osobne karakteristike članova specifične profesionalne grupe (Johnson, Koh i Killough, 2009).

Orlikowski i Baroudi (1991) primijetili su kako IS/IT radnici (uključujući operatore, programere, analitičare ili različite tehničke specijaliste) imaju profesionalnu hijerarhiju u kojoj određene skupine poput analitičara imaju veći status i autoritet od ostalih, poput programera i operatora. Takvi zaključci ne moraju biti u potpunosti točni, s obzirom na *flatarhije* koje softverske kompanije današnjice promoviraju. Međutim, bez obzira na jedva vidljive granice u hijerarhiji, one postoje, ali je donošenje odluka vrlo decentralizirano i kontrola nije koncentrirana na jednom mjestu.

Također, studija koju su proveli Duliba i Baroudi sugerirala je da radnici uključeni u IT aktivnosti dijele mnogo vjerovanja i bihevioralnih obrazaca koji nadilaze određenu organizacijsku kulturu u kojoj su ti radnici „ugrađeni“ (Guzman i Stanton, 2009:161). Dakle, bez obzira na to što se softverske kompanije ne sastoje samo od IT stručnjaka, programera i softverskih inženjera, nego i odjela za ljudske potencijale, financija, računovodstva, marketinga i tako dalje, oni stvaraju svoju posebnu profesionalnu kulturu u kojoj god organizaciji bili.

Guzman i Stanton (2009:161) sažimaju istraživanje Guzman *et al.* (2008) koje je pokazalo kako IT profesionalnu kulturu karakteriziraju sljedeći elementi:

- Visoko vrednovanje tehničkog znanja
- Ekstremni i neobični zahtjevi koji se odnose na duge radne sate
- Suočavanje s nezadovoljnim korisnicima
- Potreba za konstantnim samoobrazovanjem
- Osjećaji superiornosti u odnosu na IT korisničku zajednicu
- Visoka IT svakodnevnost u neradnim kontekstima (npr. korištenje IT u slobodno vrijeme)
- Tipičan nedostatak formalnih poslovnih pravila u IT profesionalnom okruženju
- Kulturne forme manifestirane u čestom korištenju tehničkog žargona
- Socijalna stigmatizacija ili stereotipi (npr. oznaka štreber)

Ono što u softverskim kompanijama najviše dijeli ljude u subkulture je tehnologija koja se koristi. Timovi se stvaraju zbog određenih zadataka i softvera koji se koriste jer svaki tim ima određenu profesiju u pozadini zbog kojeg se on i formirao. Na primjer, u odjelu za ljudske potencijale ne koristi se tehnologija koju koriste programeri jer je ona tamo nepotrebna. Također, sami programeri ne koriste svi istu tehnologiju pa tako *backend* programeri ne koriste istu tehnologiju kao i *frontend* programeri.

Chisalita *et al.* (2005) objašnjavaju kako je istraživanje Wande Orlikowski pokazalo kako različite ključne grupe u organizaciji poput menadžera, tehnologa i krajnjih korisnika imaju različite poglede na novu tehnologiju i konstruiraju različita značenja povezana s novom tehnologijom koja je implementirana u organizaciji (u ovom slučaju to se naziva *groupware* sistem). To se može odnositi i na sve grupe unutar organizacije, ne samo one ključne jer u softverskim kompanijama svaki odjel, svaki tim, a ponekad i svaki pojedinac koristi

specifičnu tehnologiju za svoj posao te na različit način doprinose organizaciji, na različit način razmišljaju, interpretiraju i donose zaključke.
Te razlike u pogledima prema novoj tehnologiji i davanju toj tehnologiji različita značenja su objašnjene koristeći kognitivni pristup u terminima „tehnoloških okvira“ koji označavaju specifične pretpostavke, očekivanja i znanje koje te različite profesionalne grupe imaju kako bi razumjele tehnologiju u svojoj organizaciji (Chisalita *et al.,* 2005).

### 3.3. Odnosi dominantne kulture i subkultura u softverskim kompanijama

Odnose dominantne kulture i subkultura bitno je promatrati i upravljati njima. Ako subkulture ne prihvaćaju dominantnu kulturu, to može dovesti do velikih organizacijskih promjena, sa sretnim ili s nesretnim završetkom. Ako subkulture prihavaćaju dominantnu kulturu, to može pripomoći privrženosti zaposlenika organizaciji, boljem organizacijskom razvoju, boljoj učinkovitosti i uspješnosti.

#### 3.3.1. Vrste subkultura s obzirom na njihov odnos s dominantnom kulturom

Dominantna kultura i subkulture mogu biti u tri različita odnosa pa tako subkulture mogu biti podržavajuće, ortogonalne i suprotne. Podržavajuće subkulture su one kod kojih su pretpostavke, vjerovanja i vrijednosti istovjetne s vrijednostima dominantne kulture, ali su snažnije nego kod dominantne kulture (Načinović Braje, 2019). Dakle, takvu subkulturu mogu činiti osnivači koji su i stvorili samu organizacijsku kulturu, ali je s vremenom ona kod njih postala snažnija i jednostavnija. „Podržavajuća subkultura se pojavljuje kada su vrijednosti dominantne kulture jače u subkulturi nego u ostatku organizacije. Drugim riječima, članovi podržavajuće subkulture su još više strastveni oko cjelokupne organizacijske kulture“ (Crough, 2012:10).

Pripadnici ortogonalne subkulture prihvaćaju vrijednosti dominantne kulture, ali i usvajaju set različitih, ali ne i konfliktnih vrijednosti te takva subkultura ne ugrožava koheziju cjelokupne organizacijske kulture. U ortogonalnoj subkulturi članovi subkulture prihvaćaju vrijednosti dominante kulture, ali imaju i svoj vlastiti set vrijednosti subkulture koje nisu u konfliktu s vrijednostima dominantne kulture (Crough, 2012:10).

Treći odnos koji postoji između dominantne i subkultura je onaj koji može stvoriti mnogo problema u organizaciji i koji se pojavljuju kad vrijednosti subkulture predstavljaju direktnu prijetnju vrijednostima dominantne kulture unutar organizacije (Crough, 2012:10), a to su suprotne subkulture. Pripadnici suprotne kulture razvijaju vrijednosti i vjerovanja koja su potpuno suprotna vrijednostima i vjerovanjima dominantne kulture, a ti pripadnici su najčešće nositelji promjena dominantne organizacijske kulture (Miljković i Schramm, 2015). To što su suprotne subkulture nositelji promjena ne mora nužno biti loša stvar jer ponekad organizacija ostane u stanju ekvilibrija i ne mijenja se, niti se mijenjaju njeni procesi i način poslovanja. Konstantne promjene su pogotovo bitne u softverskim kompanijama jer je cijela industrija pogodna stalnom mijenjanju, a postojanje suprotnih kultura ne mora nužno značiti da će one dovesti do negativnih promjena. Može značiti da će preokrenuti cijelu organizaciju naglavačke u smislu da se ona poboljša i prilagodi svojoj konkurenciji, što na kraju može dovesti i do poboljšanja uspješnosti poslovanja.

Najčešće se suprotne subkulture stvaraju ukoliko dođe do pripajanja ili spajanja organizacija. U takvim situacijama česti je slučaj da se dominantna kultura organizacije koja pripaja drugu organizaciju nameće organizaciji koja je pripojena, što može uzrokovati veliko nezadovoljstvo pogotovo ako su te dvije kulture potpuno različite. U slučaju spajanja, situacija je možda malo lakša jer se dvije kulture mogu spojiti u jednu cjelovitu koja ima elemente obje kulture, ali može se i dogoditi da zaposlenici koji su pripadnici tih različitih kultura zadrže kulturu koju su izvorno i prakticirali. Načinović Braje (2019) objašnjava kako u tom suprotnom odnosu postoji paradoks koji kaže da se suprotne subkulture neće javiti u jakim organizacijskim kulturama jer će jaka kultura braniti postojeće vrijednosti i suprotne subkulture mogu djelovati na jačanje organizacijske kulture, ali jake organizacijske kulture mogu rezultirati suprotnim subkulturama. To se događa upravo zbog toga što su te organizacijske kulture jake i već utemeljene te ne potiču mnogo promjena nego promoviraju održavanje takve kulture  i to stvara nezadovoljstvo zaposlenika. Zato će se u slabijim kulturama rjeđe javljati suprotne subkulture jer će takve kulture općenito prihvaćati raznovrsne vrijednosti te će izostati poticaj za povezivanje pojedinaca i stvaranje subkultura (Načinović Braje, 2019).

### 3.3.2. Situacija u softverskim kompanijama

Postoji vrlo mali broj radova posvećen temi odnosa dominantne kulture i subkultura u softverskim kompanijama. Vrlo rijetko se „naglas“ pojavljuju suprotne subkulture u takvim kompanijama. Razlog tome je specifičnost načina razmišljanja vlasnika i osnivača u odnosu na neke druge industrije, pogotovo kompanija u javnom sektoru. Vlasnici i osnivači, začetnici dominantne kulture, nisu toliko strogi i tradicionalno okrenuti prema organizacijskog kulturi. U većini softverskih kompanija naglasak je na zaposlenicima, njihovom motiviranju i napredovanju, ravnoteži poslovnog i privatnog života fleksibilnosti u obavljanju poslova. Dakle, dominantna kultura je vrlo otvorena i prihvatljiva zaposlenicima da se rijetko kad događaju situacije u kojima postoji razlog za nastajanje suprotnih subkultura. Međutim, ponekad se javljaju „tihe“ subkulture koje se odnose na pojedince koji šire negativnu energiju i nezadovoljni su situacijom u organizaciji te privlače pažnju ostalih zaposlenika koji su možda već pomislili na to, a možda su tek sada postali svjesni problema u organizaciji. Ali, ono što je stvaran problem jest loša komunikacija s onima koji mogu promijeniti situaciju na bolje jer zaposlenici koji stvaraju negativnu energiju ne pokušavaju ništa promijeniti niti popričati s onim tko bi to mogao.

Softverske kompanije dio su IT kulture. Kada se govori o IT kulturi misli se na vrijednosti koje je grupa dodijelila informacijskog tehnologiji (Leidner i Kayworth, 2006). Odnosi dominantne kulture i subkultura u tome kontekstu ovisit će o poklapanju, prihvaćanju i slaganju vrijednosti subkultura s onima dominantne kulture.
Leidner i Kayworth (2006) napravili su listu IT vrijednosti koja je prikazana u tablici 1.

Tablica 2. Taksonomija informacijskih vrijednosti

| VRIJEDNOST A | VRIJEDNOST B |
|---|---|
| Jednakost | Subordinacija |
| Progresivizam | Konzervatizam |
| Zajednica | Izolacija |
| Suosjećajnost | Antipatija |
| Emocionalnost | Senzibilnost |
| Optimizam | Pesimizam |
| Sloboda | Ropstvo |
| Superiornost kulture | Inferiornost kulture |
| Determinizam | Nesigurnost |
| Objektivnost | Subjektivnost |
| Neutralnost | Pristranost |

| | |
|---|---|
| Napredak | Povlačenje |
| Avanturizam | Rutina |
| Glamuroznost | Suhoparnost |
| Poznato | Nepoznato |
| Red | Kaos |
| Prijateljstvo | Neprijateljstvo |
| Mistično | Faktično |
| Racionalnost | Subjektivizam |
| Virtuoznost | Temeljne potrebe |
| Estetika | Praktičnost |

Izvor: Leidner, D.E., Kayworth, T. (2006.), A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict, *MIS Quarterly,* 30 (2): 359-371.

Tablica prikazuje vrijednosti IT kulture gdje su vrijednosti A i vrijednosti B suprotnosti i predstavljaju ekstreme vrijednosti koje se mogu pojaviti u organizaciji.
Te vrijednosti mogu se iskoristiti kako bi se prepoznale subkulture u organizaciji. Na primjer, ako organizacija promovira vrijednost jednakosti, a određene grupe prakticiraju i šire vrijednost podređenosti, oni čine suprotnu subkulturu koja sabotira dominantnu kulturu. Ako određena grupa prihvaća tu vrijednost jednakosti te unutar te je ta njihova vrijednost u grupi još snažnija, stvorit će se podržavajuća kultura. Ako određena grupa prihvaća vrijednost jednakosti i stvara još neku svoju vrijednost poput emocionalnosti unutar same grupe, stvorit će se ortogonalna kultura.

Takve pretpostavke mogu se primijeniti za sve vrijednosti koje su navedene u tablici 1 jer vrijednosti B praktički prikazuju suprotne subkulture ako se uzme u obzir da dominantna kultura ima vrijednosti A. Međutim, moguća je i obrnuta situacija pa su prema tome suprotne subkulture (koje prakticiraju vrijednosti A) dobre za organizaciju i sredstvo su za postizanje pozitivnih promjena. Međutim, nije neobično da nove organizacije i novi načini rada nastaju iz nezadovoljstva dominantnom kulturom kao rezultat njezine nefleksibilnosti ili nespremnosti baviti se drugačijim načinima rađenja stvari (Bryson, 2008).

# 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FORMIRANJA SUBKULTURA UNUTAR ORGANIZACIJSKE KULTURE SOFTVERSKIH KOMPANIJA

Kako bi se istražilo nastajanje subkultura u softverskim kompanijama, osmišljeno je istraživanje koje je provedeno na pet softverskih kompanija u Hrvatskoj, a to su Codecacao, Decode, Amphinicy, Nanobit i Infinum koji su u svome poslovanju i djelovanju najbliže jedne drugima, a opet se razlikuju u aspektima poput broja zaposlenika, vrstama odjela, načinu rada, načinu nagrađivanja, načinu donošenja rezultata korisnicima i klijentima, načinu upravljanja organizacijom i zaposlenicima.

Cilj istraživanja bio je utvrditi koliko su zaposlenici svjesni postojanja subkultura u organizacijama u kojima rade, koje subkulture su se formirale, kako ih zaposlenici doživljavaju, kako doživljavaju dominantnu kulturu, na kojim temeljima se te subkulture formiraju te u kojem su odnosu te subkulture i dominantna kultura organizacije. S obzirom na to da ne postoji mnogo znanstvenih članaka i knjiga koji su se bavili ovom temom, ovo istraživanje može postati vrijedan izvor informacija za one koji će tu temu proučavati u budućnosti.

U nastavku se objašnjavaju metode provođenja istraživanja, prezentiraju se i objašnjavaju rezultati istraživanja te se navode ograničenja istraživanja s kojima se autorica susrela za vrijeme njegova provođenja.

## 4.2. Metodologija istraživanja

Za istraživanje koristili su se isključivo primarni podaci prikupljeni putem anketnog upitnika. Anketni upitnik bio je upućen odjelima za ljudske potencijale u odabranim organizacijama kako bi on odobrio anketu i poslao ju ostatku organizacije. Anketni upitnik ispunjavali su zaposlenici iz svih odjela, svih dobnih, spolnih, religijskih i nacionalnih skupina. Upitnik je proveden u razdoblju od 5. do 20. kolovoza 2019. godine.

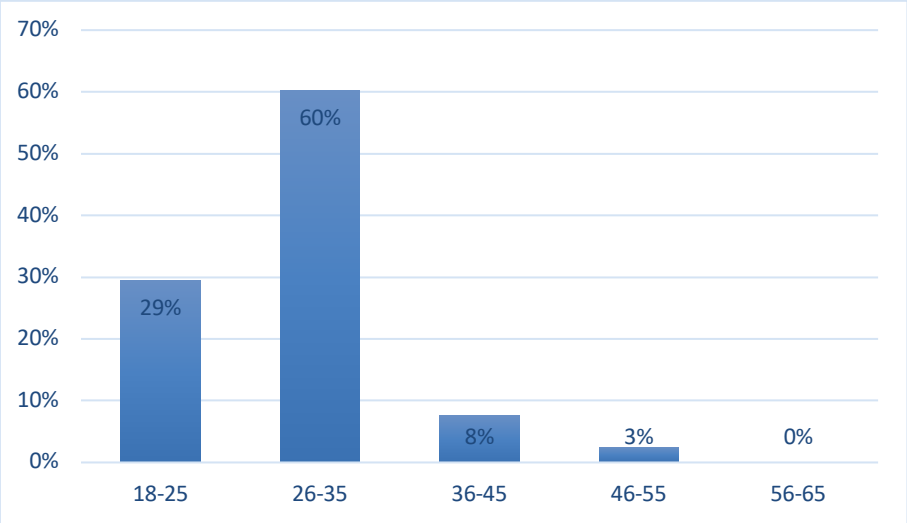
Upitnik se sastoji od 19 pitanja od kojih su 3 pitanja zatvorenog tipa, 12 pitanja koja se odnose na stupanj slaganja s tvrdnjom, 3 pitanja višestrukog izbora i jedno pitanje otvorenog tipa.

Prvo pitanje ispituje dob zaposlenika kako bi se procijenila dobna sredina u softverskim kompanijama, drugo pitanje ispituje postojanje dominantne kulture, od trećeg do jedanaestog pitanja ispituje se postojanje subkultura na temelju funkcije (odjela, hijerarhijske razine, dobi, dobi, spola, obrazovne pozadine, interesa, zanimanja/profesije, religije i nacionalnosti), dvanaesto pitanje ispituje utjecaj sklonosti pojedinaca na formiranje subkultura, trinaesto, četrnaesto i petnaesto pitanje ispituju postojanje podržavajućih, ortogonalnih i suprotnih subkultura, šesnaesto pitanje ispituje svjesnost zaposlenika softverskih kompanija o jedinstvenosti i specifičnosti kultura takvih kompanija, sedamnaesto pitanje ispituje odjele po kojima se prema mišljenjima zaposlenika stvaraju subkulture, osamnaesto pitanje omogućava ispitanicima da dodaju još neku subkulturu na temelju odjela koja se po njihovom mišljenju formirala i devetnaesto pitanje ispituje elemente po kojima su ispitanici prepoznali formiranje tih subkultura.

## 4.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja formiranja subkultura u softverskim kompanijama analizirani su na uzorku od 78 zaposlenika u 5 softverskih kompanija: Codecacao, Nanobit, Decode, Infinum i Amphinicy. Rezultati će biti podijeljeni u skupine ovisno o područjima koja su ispitivala.
U prvom djelu istraživanja ispitivala se pripadnost dobnoj skupini zaposlenika softverskih kompanija kako bi se mogla dobiti percepcija o prosječnoj dobi zaposlenika u ispitanim softverskim kompanijama.

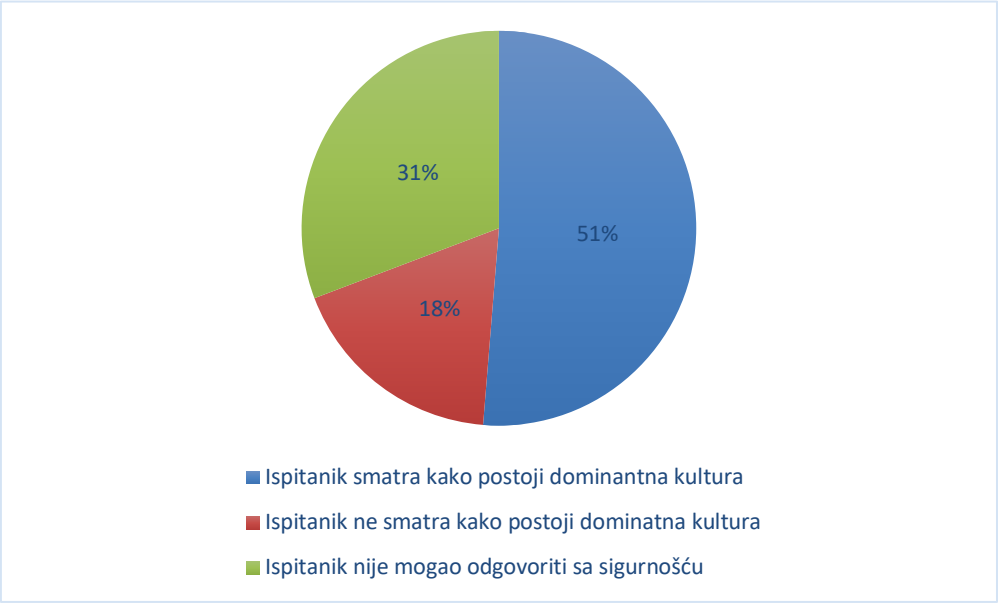
Slika 7. Pripadnost dobnoj skupini ispitanika



Može se primijetiti kako najveći postotak zaposlenika pripada skupini 26 – 35 godina, a slijede ih zaposlenici u dobnoj skupini 18 – 25. Ovakvi rezultati nisu začuđujući s obzirom na to da je razvijanje softvera relativno nova industrijska grana i zaposlenici u softverskim kompanijama su uglavnom pripadnici generacije Y, s obzirom na uvjete i okolnosti u njihovim životima. To pitanje je bitno jer ukazuje na dominaciju mlađih dobnih skupina unutar softverskih kompanija koje uvode nove procese, razvijaju nove ideje i inovacije te na kraju i razvijaju svoju posebnu kulturu koja se razlikuje od kulture starijih generacija.

Zatim, kako bi se ispitalo postojanje dominantne kulture u ispitanim softverskim kompanijama te svjesnost samih ispitanika o postojanju dominantne kulture, ispitanicima se postavilo pitanje smatraju li kako u organizaciji u kojoj rade postoji jedinstvena kultura koju dijele svi zaposlenici.

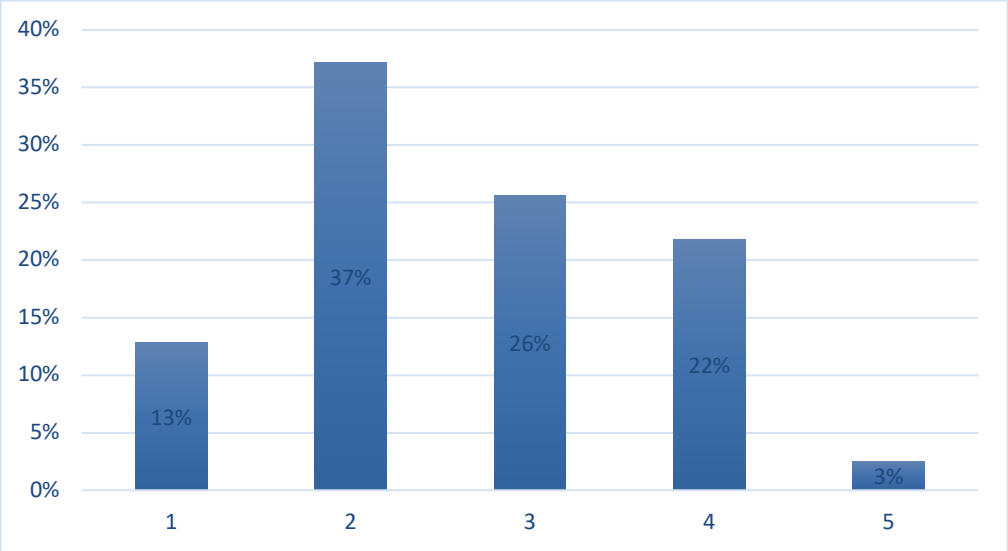
Slika 8. Postojanje dominantne kulture u ispitanim softverskim kompanijama prema mišljenju ispitanika




Odgovori su pokazali kako više od pola ispitanika smatra da postoji jedinstvena kultura u organizaciji u kojoj rade, što ukazuje na to da su ispitanici svjesni postojanja određene dominantne kulture koja se proteže ili pokušava dominirati organizacijom. 18% zaposlenika ne smatra da postoji dominantna kultura što može upućivati na činjenicu kako, prema njihovom mišljenju, postoji mnogo različitih kultura te nijedna od njih nije dominantna u organizaciji, odnosno moguće je postojanje mnogo subkultura te se ti zaposlenici ne osjećaju kao da pripadaju generalnoj kulturi organizacije.

Sljedeće pitanje indirektno ispituje intenzitet postojanja subkultura na temelju odjela ili funkcije, odnosno svjesnost ispitanika o tome jesu li se formirale grupe koje dijele vrijednosti i poslovnu etiku s obzirom na posao koji obavljaju. Rezultati su prikazani na Slici 9.

**Slika 9. Postojanje subkulture na temelju poslovne funkcije ili odjela**

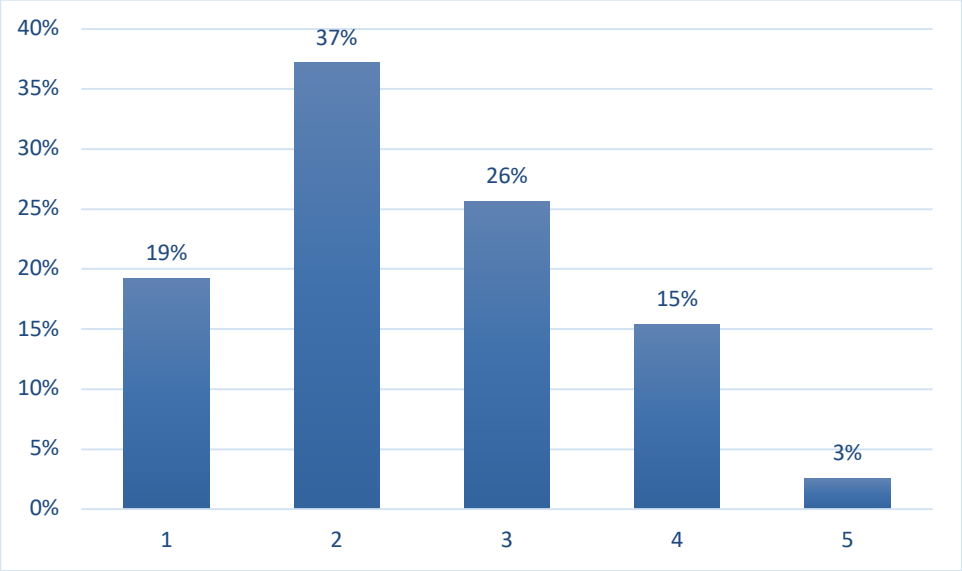



Napomena: 1 – zaposlenici uopće ne dijele vrijednosti s obzirom na odjel ili funkciju, 2 – zaposlenici u vrlo maloj mjeri dijele vrijednosti s obzirom na odjel ili funkciju, 3 – zaposlenici u nekoj mjeri dijele vrijednosti s obzirom na odjel ili funkciju, 4 – zaposlenici skoro u potpunosti dijele vrijednosti s obzirom na odjel ili funkciju, 5 – zaposlenici u potpunosti dijele vrijednosti s obzirom na odjel ili funkciju.

Sa Slike 9. vidljivo je kako većina ispitanika (37%) smatra kako zaposlenici u vrlo maloj mjeri dijele vrijednosti s obzirom na poslovnu funkciju ili odjel, što predstavlja slabu podjelu zaposlenika s obzirom na posao koji obavljaju, odnosno minorno postojanje subkulture temeljene na odjelu ili poslovnoj funkciji. Međutim, ispitanici koji su izabrali intenzitete 3 i 4 ne čine mnogo manji postotak, a oni smatraju da se određene vrijednosti i poslovna etika skoro ili u potpunosti razlikuju s obzirom na posao koji obavljaju zaposlenici, a ti ispitanici čine ukupno 48%, dok samo 3% ispitanika smatra kako zaposlenici u potpunosti dijele vrijednosti s obzirom na funkciju ili odjel. Iz ovakvih rezultata može se zaključiti kako u prosjeku ispitanici u nekoj mjeri smatraju kako u njihovoj organizaciji zaposlenici dijele određene vrijednosti s obzirom na posao koji obavljaju.

Kako bi se ispitalo formiranje grupa (subkultura) na temelju pripadnosti određenoj nižoj ili višoj hijerarhijskoj razini, ispitanike se tražilo da izraze svoje mišljenje o tome postoji li razlika u ponašanju i načinu rada između viših i nižih hijerarhijskih razina u organizaciji u kojoj rade. Na taj način može se donijeti zaključak i o distanci moći unutar same organizacije.

Slika 10. Postojanje subkultura na temelju pripadnosti hijerarhijskoj razini

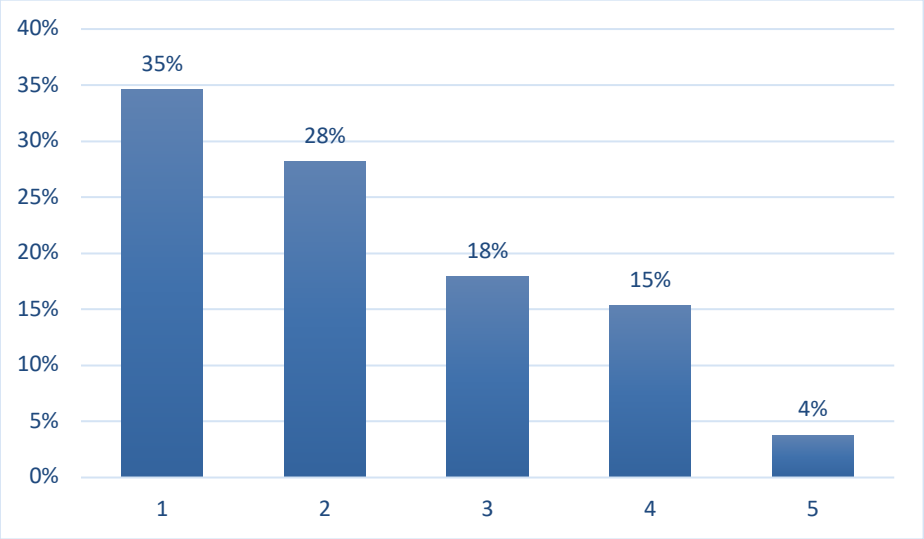



Napomena: 1 – nepostojanje razlike između hijerarhijskih razina, 2 – postojanje razlika između hijerarhijskih razina u vrlo maloj mjeri, 3 – postojanje razlika između hijerarhijskih razina u nekoj mjeri, 4 – postojanje razlika između hijerarhijskih razina skoro u potpunosti, 5 – apsolutno postojanje razlika između hijerarhijskih razina.

Sa Slike 10. može se očitati kako 37% zaposlenika smatra kako se takve hijerarhijske razlike u njihovoj organizaciji javljaju u vrlo maloj mjeri, što znači kako su se subkulture na temelju hijerarhijske razine formirale, ali one ne stvaraju anomaliju unutar organizacije. Međutim, 41% ispitanika smatra da ipak postoji određeni stupanj stvaranja subkultura na temelju hijerarhijske razine, što može biti posljedica distanciranja menadžmenta od ostatka zaposlenika te može upućivati na srednju razinu distance moći. Takva situacija tipična je za softverske kompanije s obzirom na to da je za njihovo normalno funkcioniranje potrebna komunikacija i suradnja svih hijerarhijskih razina te njihovo međusobno prilagođavanje, ali upravo zbog toga stvaraju se i grupe zaposlenika koje, zbog same prirode posla na toj hijerarhijskoj razini, nisu u mogućnosti održavati dobru komunikaciju i odnose s ostatkom organizacije. Ukoliko se razlika u hijerarhijskim razinama ističe na većoj razini, to može dovesti do problema u izvođenju procesa i donošenju rezultata, što nikako nije poželjno. U velikom broju slučaja, softverske kompanije se nalaze u obliku *flatarhije* gdje je razlika u hijerarhijskim razinama minimalna ili ona ne postoji, što proizlazi iz same prirode poslovanja takvih organizacija.

Spomenuto je prije kako je najveći broj ispitanika odabranih softverskih kompanija starosti između 18 i 35 godina. Kako bi se ispitalo utječe li takva situacija na formiranje subkultura na temelju dobi, od ispitanika se tražilo da procijene u kojoj mjeri se to možda događa u njihovoj organizaciji.

Slika 11. Postojanje subkultura na temelju dobi

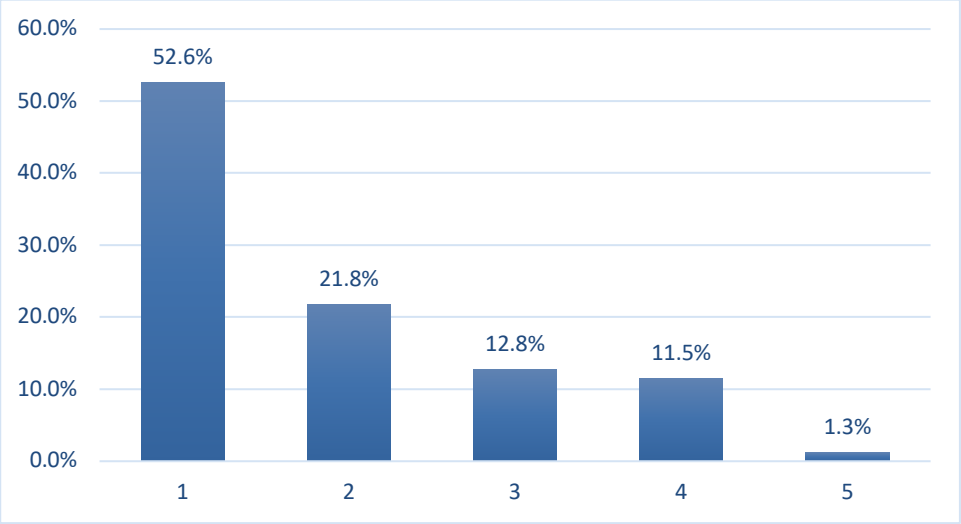



Napomena: 1 – nisu se formirale grupe na temelju dobi, 2 – grupe na temelju dobi formirale su se u vrlo maloj mjeri, 3 – grupe na temelju dobi formirale su se u nekoj mjeri, 4 – grupe na temelju dobi formirale su se skoro u potpunosti, 5 – grupe na temelju dobi formirale su se u potpunosti.

Rezultati sa Slike 11. pokazuju kako najveći broj ispitanika (63%) smatra kako se grupe na temelju dobi nisu formirale u organizaciji u kojoj rade ili da su se formirale u vrlo maloj mjeri. Takvi rezultati bili su očekivani s obzirom na to da softverske kompanije zalažu vrijednosti u kojima se bilo kakav oblik diskriminacije, a pogotovo onaj na temelju socio-demografskih obilježja, ne smiju pojavljivati niti poticati. Normalno je da zaposlenici različitih dobnih skupina najviše komuniciraju s osobama svoje dobi zbog toga što ih povezuje zajedničko iskustvo, obrazovanje ili slično, ali takve situacije ne bi trebale stvarati negativnu atmosferu u organizaciji. Određeni postotak ispitanika (37%) smatra kako se takve grupe formiraju, što može biti posljedica jaza u znanju i interesima različitih generacija te formiranja timova na temelju profesije gdje su određene profesije specifične za određene dobne skupine. Tako će u financijama raditi stariji i iskusniji zaposlenici, dok su u mnogim softverskim kompanijama programeri često oni koji pripadaju mlađim generacijama.

Spolna, kao i bilo koji drugi oblik diskriminacije, nešto je što organizacije obavezno moraju izbjegavati. U slučaju postojanja diskriminacije, svaki zaposlenik bi trebao biti dužan istu prijaviti. Iako je ta tema vrlo osjetljiva, subkulture na temelju spola ne moraju nužno značiti diskriminaciju, pogotovo zato jer su određeni interesi i preferencije tipični za određeni spol. Kako bi se ispitalo postojanje subkultura na temelju spola u odabranim organizacijama, od ispitanika se tražilo da na Likertovoj skali označe svoje slaganje s postojanjem spomenutih subkultura.

Slika 12. Postojanje subkultura na temelju spola

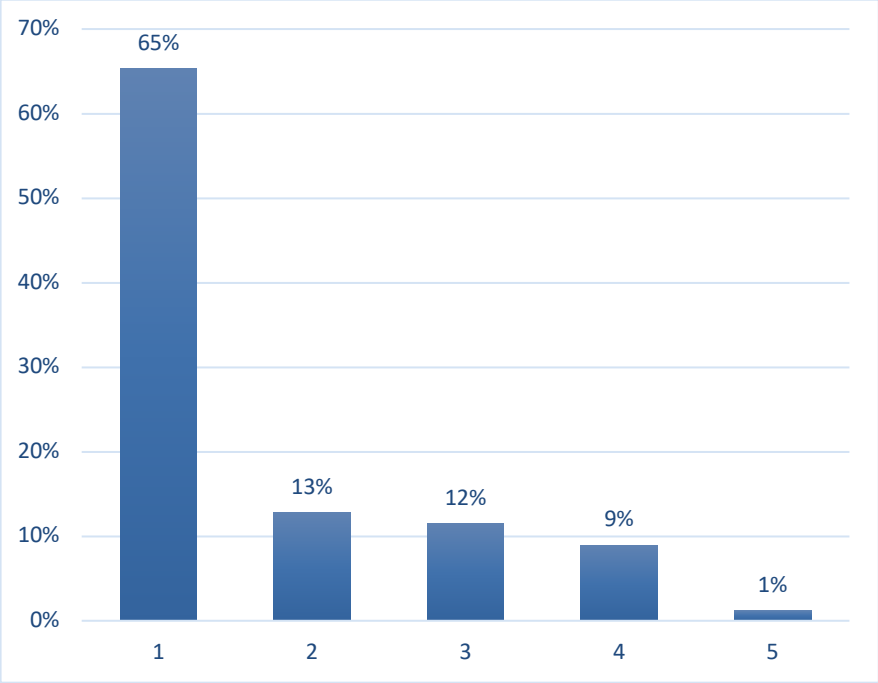



Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Na Slici 12. može se vidjeti kako najveći postotak ispitanika, odnosno njih 52,6%, smatra kako se u organizaciji u kojoj rade nisu formirale subkulture na temelju spola, dok ukupno 47,4% smatra da takve subkulture postoje barem u nekoj mjeri, To se može objasniti samom prirodom poslova u softverskim kompanijama. Najčešće će u odjelu za ljudske potencijale raditi žene te se na taj način stvara njihova posebna subkultura temeljena na zanimanju, ali onda i indirektno temeljena na spolu. Isto tako u softverskoj industriji najčešće se programiranjem bave muškarci, što zapravo i potiče nenamjerno formiranje grupa muškaraca. Također, s obzirom na pritisak na žene koje se bave programiranjem da se moraju dokazati u takvom poslu jer u toj industriji prevladavaju osobe muškog spola, mogu se stvoriti određene grupe podrške.

Očito je kako postoji mogućnost da, ukoliko ljudi završe istu školu ili fakultet, će obavljati sličan ili isti posao. Iako to nije u skladu sa stvarnosti, u softverskim kompanijama se ipak traži određeno obrazovanje i znanje koje je povezano sa samim poslom. Kako bi se ispitalo formiranje subkultura na temelju obrazovanja, odnosno jesu li ispitanici primijetili da su se formirale određene grupe s obzirom na to na koji fakultet su išli, jesu li išli na određene tečajeve ili edukacije i slično, od njih se tražilo da ocijene u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom da su se u organizaciji u kojoj rade formirale subkulture na temelju obrazovne pozadine. Rezultati su prikazani na Slici 13.

Slika 13. Postojanje subkultura na temelju obrazovne pozadine



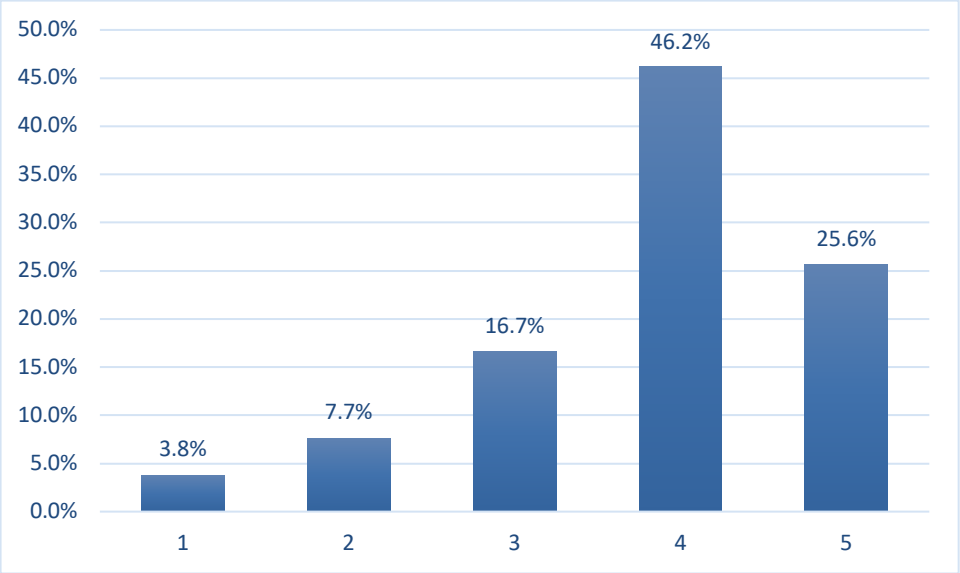

Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Najveći postotak ispitanika (65%) odgovorio je kako se ne slaže s tvrdnjom da su se u organizaciji u kojoj rade formirale subkulture temeljene na obrazovnoj pozadini, dok samo 1% ispitanika smatra kako su se one formirale. Međutim, postoji određeni postotak ispitanika (34%) koji u barem nekoj mjeri smatra da su se takve subkulture formirale. To može proizlaziti iz toga što organizacije u selekcijskom procesu biraju zaposlenike s određenom obrazovnom pozadinom. Tako neke softverske kompanije najviše cijene određene fakultete te biraju zaposlenike za koje znaju da su stekli dovoljno znanja i kompetencija na tome fakultetu da mogu odlično obavljati svoj posao te se na taj način indirektno stvaraju grupe zaposlenika s istom obrazovnom pozadinom. No, većina softverskih kompanija se neće ograničiti samo na fakultetsko obrazovanje jer im je bitno da osoba zna raditi taj posao bez obzira na to otkud je to znanje došlo. Također, zaposlenici se neće međusobno diskriminirati na temelju toga jesu li završili fakultet ili ne, nego će im jednako tako biti bitno da kolege s kojima rade dobro obavljaju svoj posao.

Kao i u životu općenito, pretpostavka je da se ljudi u većini slučajeva najviše zbližavaju putem zajedničkih interesa. Kako bi se ispitalo jesu li se formirale subkulture na temelju hobija, glazbe, izlazaka, ciljeva u životu i svega onoga što izvan poslovnih okvira može

zbližiti ljude koji rade zajedno, od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom da su se u organizacijama u kojima rade formirale određene određene grupe na temelju interesa.

Slika 14. Postojanje subkultura na temelju zajedničkih interesa

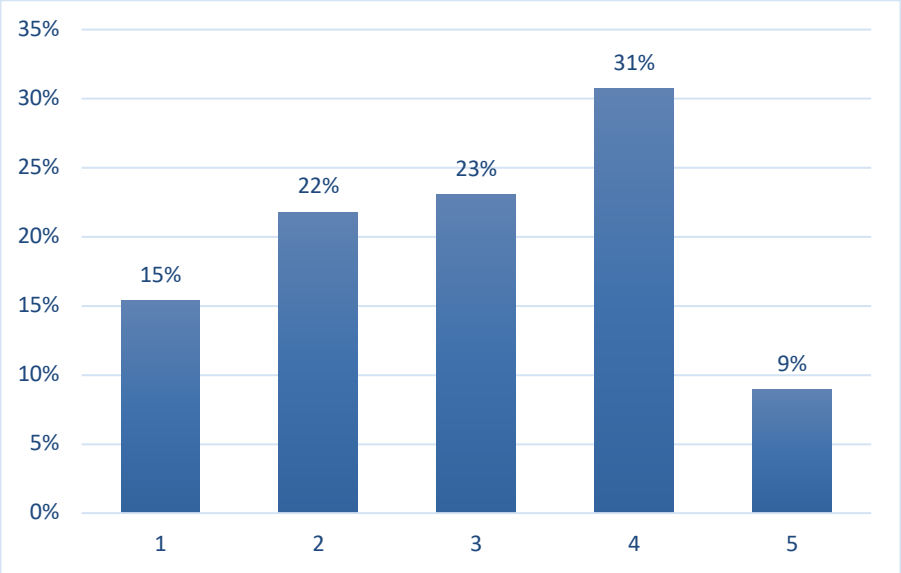



Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Kako je bilo i za očekivati, najveći postotak ispitanika (71,8%) odabrao je intenzitete 4 i 5 što upućuje na činjenicu kako smatraju da su se formirale određene grupe na temelju zajedničkih interesa. Samo 3,8% ispitanika odgovorilo je da se ne slaže s tvrdnjom, dok se 24,4% ispitanika u nekoj mjeri slaže, što može biti posljedica nepostojanja zajedničkih interesa s ostalim zaposlenicima u organizaciji ili mišljenja kako se grupe formiraju na temelju nekih drugih osnova. Ovakvi rezultati nisu začuđujući jer ljudi i izvan poslovnih okvira najčešće formiraju prijateljske grupe na temelju zajedničkih interesa. Ujedno, to objašnjava i prethodne rezultate jer ispitanici smatraju kako nisu spol, dob, obrazovna pozadina, pozicija u organizaciji ili funkcija koju obavljaju ono što je bitno za stvaranje formalne ili prijateljske grupe, nego su to interesi. Ljude povezuje zajednička ljubav prema igricama, glazbi, kodovima, životinjama, ciljevima u životu, jezicima i ostalim interesima i hobijima. Naravno, iza takvih ljudskih odnosa stoji već spomenuta Patrickova (2019) teorija. Dakle, ljude povezuju zajednički interesi jer je to nešto što im daje sigurnost i pripadanje, što može dovesti i do većeg zadovoljstva poslom te na kraju i boljom atmosferom u organizaciji.

Kako bi se ispitalo formiraju li zaposlenici subkulture na temelju određene vokacije, odnosno zanimanja ili profesije, od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom da se u organizaciji u kojoj rade formiraju određene grupe na temelju zanimanja ili profesije. To pitanje može se usporediti s pitanjem formiraju li se određene formalne ili prijateljske grupe na temelju odjela ili funkcije, međutim osoba koja obavlja određenu funkciju ne mora nužno biti tog zanimanja ili profesije.

Slika 15. Postojanje subkulutra na temelju zanimanja/profesije




Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Odgovori na Slici 15. pokazuju raznovrsne rezultate. Najveći postotak ispitanika (31%) odabrao je intenzitet 4 koji predstavlja slaganje s tvrdnjom, a ukupno se 63% ispitanika barem u nekoj mjeri slaže s tvrdnjom, što upućuje na to kako ispitanici smatraju da su se formirale određene formalne ili neformalne grupe na temelju zanimanja i profesije. Takvi rezultati su začuđujući s obzirom na to da se zanimanje ili profesija može povezati s određenom obrazovnom pozadinom jer titula koja se dobije na završetku obrazovanja u većini slučajeva određuje i samo zanimanje, odnosno profesiju.

Također, ako se poveže obavljanje određene funkcije ili pripadnost odjelu rezultati prikazani ovim odgovorima ukazuju na divergentnost, ali se na taj način odgovori mogu bolje povezati. To znači da se ovakvi odgovori mogu protumačiti na način da funkcije koje se obavljaju u organizaciji, odjeli koji postoje u njoj i obrazovanje koje stoji iza toga na generalnoj razini, po mišljenju ispitanika, ne stvaraju subkulture u tolikoj mjeri koliko zanimanje ili profesija na pojedinačnoj razini mogu stvoriti te subkulture.

Osim prethodno analiziranih osnova za formiranje subkultura u odabranim organizacijama, istraživanje je ispitivalo i postoje li subkulture na temelju religije ili nacionalnosti. Kako je bilo i za očekivati, nije se pokazalo kako su to učestale osnove za formiranje subkultura u odabranim softverskim kompanijama. Iako je vrlo mali postotak ispitanika iskazao kako smatra da postoje grupe koje su se formirale na temelju religije, to ne mora nužno biti pokazatelj diskriminacije nego može označavati svojevoljno odvajanje pojedinih religijskih skupina od ostatka organizacije zbog ograničenja koja im postavlja njihova religija (u smislu hrane, aktivnosti u slobodno vrijeme i slično), a koja onda mogu utjecati na manjak zajedničkih interesa s ostalim zaposlenicima te na kraju stvaranje vlastite subkulture i samo prividne subkulture ostalih zaposlenika. Također, mali postotak ispitanika iskazao je kako postoje grupe koje su se formirale na temelju nacionalnosti, ali to se može objasniti pretpostavkom da zaposlenici koji ne rade fizički u organizaciji ne poznaju dobro ostatak zaposlenika te nisu prisutni pri raznim druženjima, događajima, razgovorima, ceremonijama, pričama i slično. Na taj način oni su odsječeni od prave kulture organizacije i vrlo rijetko su pripadnici bilo koje od subkultura unutar organizacije.

S obzirom na to da je anketni upitnik bio upućen svakom pojedincu posebno s namjerom ispitivanja njihovih mišljenja, stavova i same njihove situacije u organizaciji, postavilo se pitanje utjecaja osobnih sklonosti pojedinaca na formiranje subkultura u odabranim kompanijama. Na taj način željelo se identificirati koje vrste subkultura su se pojavile u organizacijama s obzirom na utjecaj sklonosti pojedinca, odnosno htjelo se identificirati jesu li uzroci tome psihološke reakcije (otpor), osobna sklonost pojedinca opozicijskim ponašanjima, zadovoljstvo vrijednostima dominantne kulture ili predanost organizaciji.
Ispitanici su imali mogućnost izbora više tvrdnji, a tvrdnje koje su im se ponudile prikazane su u Tablici 3.

**Tablica 3. Utjecaj sklonosti pojedinca na formiranje subkulture**

| | |
|---|---|
| Osjećam se kao da ne pripadam nijednoj grupi zaposlenika | 2,6% |
| Osjećam se ugroženo/ograničeno u svom ponašanju | 0,0% |
| Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije | 33,8% |
| Nisam zadovoljan/zadovoljna vrijednostima organizacije | 2,6% |
| Predan/predana sam svojoj organizaciji | 9,1% |
| Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije, Predan/predana sam svojoj organizaciji | 42,9% |
| Nisam zadovoljan/zadovoljna vrijednostima organizacije, Predan/predana sam svojoj organizaciji | 1,3% |

| | |
|---|---|
| Osjećam se kao da ne pripadam nijednoj grupi zaposlenika, Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije, Predan/predana sam svojoj organizaciji | 1,3% |
| Osjećam se kao da ne pripadam nijednoj grupi zaposlenika, Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije | 2,6% |
| Osjećam se ugroženo/ograničeno u svom ponašanju, Predan/predana sam svojoj organizaciji | 1,3% |
| Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije, Nisam zadovoljan/zadovoljna vrijednostima organizacije, Predan/predana sam svojoj organizaciji, | 1,3% |
| Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije, Nisam zadovoljan/zadovoljna vrijednostima organizacije | 1,1% |

Najveći postotak ispitanika (42,9%) iskazao je kako su zadovoljni vrijednostima organizacije i predani organizaciji. Ovakvi rezultati su vrlo pozitivni jer je svakoj organizaciji cilj učiniti zaposlenike zadovoljnima i predanima. To je rezultat dobrih motivacijskih aktivnosti, fleksibilnih radnih aranžmana koje koristi veliki broj softverskih kompanija, dobrih poslovnih procesa, uključivanja zaposlenike u donošenje odluka, poticanja jednakosti zaposlenika svih hijerarhijskih razina, profesija, funkcija i odjela te suvremenosti u stajalištima i odnošenju prema zaposlenicima od strane organizacija. Dakle, zadovoljstvo vrijednostima i predanost zaposlenika smanjit će potrebu za stvaranjem suprotnih subkultura te jedino može pridonijeti stvaranju ortogonalne ili podržavajuće subkulture. Očito je kako će u odabranim softverskim kompanijama vrlo teško doći do stvaranja suprotnih subkultura ili bilo kakvih negativnih oblika subkultura.

Nadalje, 33,3% ispitanika odgovorilo je kako je zadovoljno vrijednostima organizacije, bez odabira neke druge tvrdnje. Naravno, moguće je da su zaposlenici zadovoljni s vrijednostima organizacije, ali joj nisu u tolikoj mjeri predani. Osoba može voljeti svoj posao i organizaciju u kojoj radi, ali ne mora ju stavljati na prvo mjesto niti biti vezana za nju u slučaju da dobije novu priliku. Isto tako, 9% ispitanika je odgovorilo da je samo predano organizaciji bez odabira drugog odgovora. To može proizlaziti iz činjenice da su možda nezadovoljni vrijednostima organizacije, ali im ona omogućava siguran i stabilan posao pa ostaju u njoj, što objašnjava i 1,3% ispitanika koji su rekli kako su nezadovoljni vrijednostima organizacije, ali su joj predani. Neki ispitanici se osjećaju kao da ne pripadaju nijednoj grupi zaposlenika što može biti indikator osobne sklonosti pojedinca opozicijskom ponašanju, a to može imati za posljedicu devijantno ponašanje ili nekooperativnost, ali i povlačenje tih osoba u sebe.

Također, mali postotak ispitanika (2,6%) nije zadovoljan vrijednostima organizacije što može potaknuti razvoj subkultura u organizaciji, a u slučaju da to kulminira, može dovesti i do pojave suprotnih subkultura što se može pokazati kao problem za organizaciju. Zatim, neki ispitanici su odgovorili i da jesu i da nisu zadovoljni vrijednostima organizacije što može upućivati na to da su u nekim segmentima zadovoljni, a u nekima nisu ili da organizacija u određenim periodima provodi promjene koje se mijenjaju na bolje ili na lošije te ovisno o tome zaposlenici percipiraju te nove vrijednosti kao dobre ili loše.

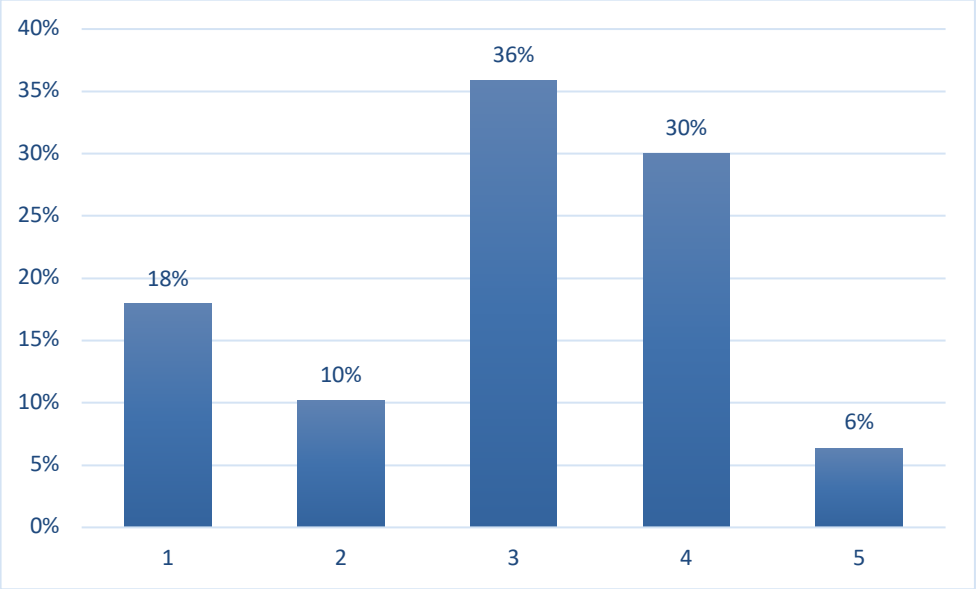
2,6% ispitanika odgovorilo je kako se osjećaju kao da ne pripadaju nijednoj grupi zaposlenika, ali da su zadovoljni vrijednostima organizacije. Takvi odgovori mogu dolaziti od osoba koje se nisu uklopile niti u jednu grupu (subkulturu) unutar organizacije, ali podržavaju vrijednosti organizacije kao cjeline. To ne mora biti krivnja organizacijske kulture kao takve, nego može biti rezultat socijalnih aktivnosti koje se događaju među pojedincima unutar nje. Osobe koje se nisu uklopile u grupe ljudi koje su se suptilno stvorile, mogu se osjećati izolirano s obzirom na njih.

1,3% ispitanika odgovorilo je kako se osjeća ugroženo ili ograničeno u svome ponašanju, ali da su predani svojoj organizaciji. Taj osjećaj ograničenosti u ponašanju često je poticaj za stvaranje subkultura u slučaju da se radi o više pojedinaca unutar iste organizacije. Ali, s obzirom na to da su isti ti pojedinci predani svojoj organizaciji, mala je šansa da će te subkulture, i da se pojave, imati velikog utjecaja na stanje organizacije.

Kako naglašava Agada (2013), kako bi zaposlenici koji rade u IT industriji, odnosno softverskim kompanijama, bili u potpunosti zadovoljni poslom i uvjetima na poslu, potrebno je zadovoljiti sljedeće kriterije: priznanje, pozitivni odnosi među kolegama, beneficije, dobri uvjeti na radnom mjestu, dobra komunikacija, priroda posla u smislu zanimljivosti, ugode i motivacije, ispravne procedure, dobri odnosi s nadređenima te *push* (povezani s nezadovoljstvom i odlaska s posla) i *pull* faktori (razlozi koji privlače zaposlenike na određeno radno mjesto), dobra i pravedna plaća, promocija).

U svrhu detektiranja podržavajućih subkultura, od ispitanika se tražilo da odaberu stupanj slaganja s tvrdnjom da su njihove preptostavke, vjerovanja i vrijednosti istovjetne s onima dominantne kulture, ali da su istovremeno jače u njihovim potencijalno formiranim grupama.

Slika 16. Postojanje podržavajućih subkultura



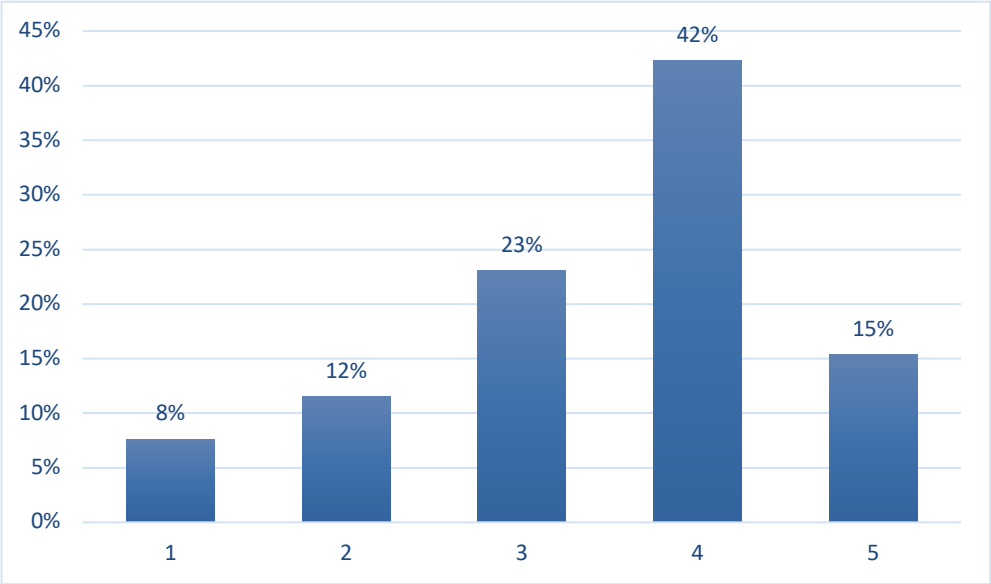

Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Slika 16. pokazuje kako je najveći postotak ispitanika (66%) odabrao je intenzitete 3 i 4 koji upućuju na to da su u tome neutralni ili da se barem u nekoj mjeri slažu s tvrdnjom. To znači da je moguće postojanje podržavajućih subkultura unutar organizacija koje su sudjelovale u istraživanju. Ako se uzme u obzir primjer programera, organizacijske vrijednosti mogu biti točan i pouzdan kod, ali programeri to mogu shvaćati puno ozbiljnije jer je to njihov osobni posao. Također, organizacija može promovirati vrijednosti poput etičnosti i jednakosti gdje najveću jačinu tome moraju davati zaposleni u odjelu za ljudske potencijale te će kod njih onda te vrijednosti i vjerovanja biti izraženije.

Također, određeni postotak ispitanika (18%) je odgovorilo kako se ne slaže s tom tvrdnjom, što znači da su ti ispitanici pripadnici ili ortogonalne ili suprotne subkulture, ali može i značiti da jednostavno kod njih te vrijednosti nisu izraženije od vrijednosti organizacije, nego su na istoj razini, dok se 6% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom, što pokazuje da su pripadnici podržavajuće kulture.

Kako bi se ispitalo jesu li ispitanici pripadnici ortogonalne subkulture, odnosno prihvaćaju li vrijednosti, vjerovanja i pretpostavke dominantne kulture, ali imaju li istovremeno vlastite, od njih se tražilo da ocijene slaganje s tvrdnjom koja upućuje na pripadanje ortogonalnoj subkulturi.

Slika 17. Postojanje ortogonalnih subkultura



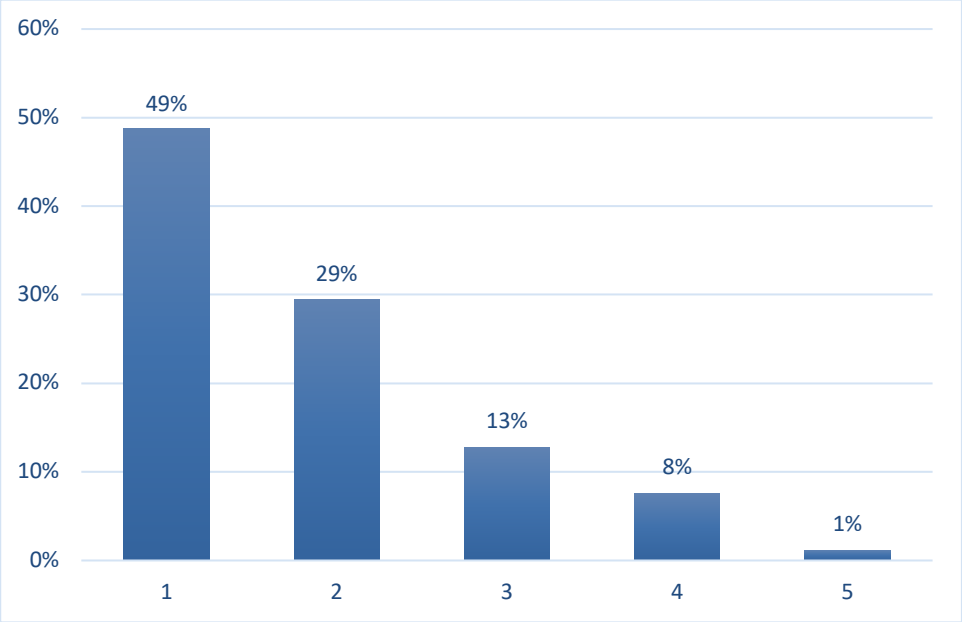

Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

57% ispitanika odabralo je intenzitet 4 i 5 koji predstavlja slaganje s tvrdnjom da, osim što prihvaćaju vrijednosti organizacije, kreirali su i svoje jedinstvene vrijednosti s ostalim zaposlenicima. Takvi rezultati upućuju na postojanje ortogonalnih subkultura u odabranim softverskim kompanijama. Ortogonalne subkulture su vrlo pozitivna situacija za organizaciju jer, osim što prihvaćaju vrijednosti dominantne kulture organizacije i ne rade probleme na tom području, potiču socijalizaciju i zbližavanje među zaposlenicima. Vrijednosti organizacije nisu uvijek toliko opširne da bi pokrivale sve aspekte privatnog i poslovnog života, ali zato zaposlenici istih vjerovanja, vrijednosti, stavova i razmišljanja formiraju grupe koje njima odgovaraju, a ne odmiču se od organizacijskih.

Naravno, određeni postotak ispitanika (20%) je odabrao intenzitet 1 ili 2 što upućuje na neslaganje ili blago neslaganje s gore navedenom tvrdnjom. To može značiti da su ti ispitanici pripadnici podržavajućih ili suprotnih subkultura ili da su to oni ispitanici koji se osjećaju kao da ne pripadaju niti jednoj grupi zaposlenika te ostaju indiferentni. 23% ispitanika je odgovorilo kako se niti slaže niti ne slaže što također može značiti da su istovremeno pripadnici više spomenutih supkultura ili kako nisu primijetili postojanje te vrste subkulture unutar organizacije.

Kako bi se ispitalo postojanje suprotnih subkultura, od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom da njihove vrijednosti, vjerovanja i pretpostavke nisu u skladu s onima dominantne kulture.

Slika 18. Postojanje suprotnih subkultura




Napomena: 1 – ne slažem se, 2 – slažem se u vrlo maloj mjeri, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se u nekoj mjeri, 5 – u potpunosti se slažem.

Slika 18. pokazuje kako je najveći postotak ispitanika odabrao intenzitete 1 (49%) i intenzitet 2 (29%) što upućuje na neslaganje s tvrdnjom, odnosno na izostanak suprotnih subkultura unutar organizacija na kojima je provedeno istraživanje. Suprotne subkulture javljaju se zbog nezadovoljstva organizacijom i onime što ona predstavlja, nezadovoljstva kolegama i neslaganja s njima, razlikama u vjerovanjima, vrijednostima, stavovima i mišljenja pojedinaca u odnosu na ono što organizacija promiče kao svoje vrijednosti. Iako odgovori određenog postotka (22%) ispitanika koji su odabrali intenzitet 3, 4 i 5 može upućivati na njih kao pripadnike suprotnih subkultura, to ne znači nužno kako će oni sabotirati organizaciju. Ponekad, u slučaju kada postoje suprotne kulture, to može biti dobro za organizaciju jer ti pojedinci mogu biti oni koji će potaknuti ostale grupe na promjene i oni mogu dovesti organizaciju u bolje stanje. Međutim, ako pojedinci pripadnici suprotnih subkultura djeluju protivno interesima i ciljevima organizacije te šire negativnu energiju i stvaraju lošu atmosferu, oni za nju mogu biti kobni. U ovom slučaju čini se kako je broj takvih pojedinaca vrlo malen te je veća mogućnost da će ti zaposlenici prije otići iz organizacije nego joj naštetiti s obzirom na to da veliki postotak ispitanika koji su izrazili neslaganje s gore navedenom tvrdnjom čine kulturu jakom, a u jakim kulturama je rjeđa pojava suprotnih subkultura.

Kako se navodi u poglavlju 2. i 3. ovoga rada, organizacijska kultura softverskih kompanija smatra se jednom od kompleksnijih i posebnijih u smislu odnosa prema zaposlenicima, motivacije, načina rada, radnih aranžmana, organizacijske klime, atmosfere, ponašanja, jezika, odnosa s kolegama i ostalim elementima organizacijske kulture i subkulture. Kako bi se potvrdila ta pretpostavka, od ispitanika se tražilo njihovo mišljenje o posebnosti kulture softverskih kompanija na način da im se postavilo pitanje smatraju li kako je kultura u softverskim kompanijama jedinstvena i drugačija od kulture kompanija u drugim sektorima (u smislu radnog vremena, odnosa s kolegama, atmosfere, jezika i sl.). Rezultati su prikazani u Tablici 4.

**Tablica 4. Posebnost organizacijske kulture softverskih kompanija**

| | |
|---|---|
| Da | 82% |
| Ne | 1% |
| Ne mogu reći sa sigurnošću | 17% |

Pretpostavka je da su i sami zaposlenici svjesni te razlike da se ponašaju u skladu s kulturom koja im je u neku ruku nametnuta kao pripadnicima IT industrije. Kao što je i bilo za očekivati, čak 82% ispitanika smatra kako je kultura u softverskim kompanijama jedinstvena i drugačija od kulture kompanija u ostalim industrijama. 1% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što može proizlaziti iz osobnog iskustva rada u organizacijama različitih industrija, ali istog načina rada. Ispitanici koji su napomenuli kako ne mogu na pitanje odgovoriti sa sigurnošći, a koji čine 17% ukupnih odgovora, taj odgovor su mogli temeljiti na tome što nisu radili u nekoj drugoj industriji, na tome što im je ovo prvo zaposlenje pa nemaju s čime uspoređivati ili zbog toga što nisu primjećivali elemente organizacijske kulture u kompanijama u kojima su radili.

Kako bi se saznalo koje grupe (subkulture) su se formirale u odabranim organizacijama na temelju funkcija koje obavljaju zaposlenici, od ispitanika se tražilo da, prema svome mišljenju, odaberu takve subkulture koje su formirale svoje vlastite vrijednosti, ponašanja, stavove, prakse, ponašanja i razmišljanja.

Tablica 5. Grupe koje su se formirale u odabranim organizacijama s obzirom na funkciju

| | |
|---|---|
| Ljudski potencijali | 11,9% |
| Financije | 4,8% |
| Developeri (generalno) | 13,5% |
| QA team | 6,0% |
| Frontend team | 4,0% |
| Backendteam | 7,5% |
| Product management | 5,2% |
| UI/UX dizajneri | 7,5% |
| Direktor i/ili njegovi pomoćnici | 9,1% |
| Unity team | 1,6% |
| iOS team | 3,6% |
| Android team | 4,0% |
| Marketing | 7,5% |
| Softverski inženjeri | 0,8% |
| Ostalo | 2,4% |
| Ne smatram da su se formirale posebne grupe na temelju kulture | 10,7% |

Od ponuđenih funkcija, najveći postotak ispitanika (13,5%) odabrao je programere (developere). Takvi rezultati nisu začuđujući s obzirom na to da zaposlenike na toj funkciji treba biti najviše te su oni jezgra svake softverske kompanije. S obzirom na specifičnost njihova posla, normalno je da će formirati svoj žargon, način ponašanja, stavove prema poslu i prema ostatku organizacije, mišljenja i slično. To sve može biti i odraz obrazovne pozadine koju zahtjeva takav posao te se može povezati s mišljenjem ispitanika o postojanju subkultura na temelju zanimanja/profesije.

Ljudske potencijale kao subkulturu odabralo je 11,9% ispitanika. Vrlo često se događa da se ljudski potencijali i funkcije vezane uz razvoj softvera ne slažu zbog prirode njihovih poslova. Ponekad odjel za ljudske potencijale zbog nerazumijevanja aktivnosti i potreba razvoja programskih rješenja ne djeluju u najboljem interesu za ostale zaposlenike, ne uvažavaju njihove potrebe i želje te zbog općeg neznanja i manjka interesa u to područje se ne mogu poistovjetiti s timovima za razvoj. Osim toga, takva situacija se također može objasniti i različitom obrazovnom pozadinom i mišljenjem ispitanika o postojanju subkulture na temelju zanimanja ili profesije gdje su odjeli za ljudske potencijale i programeri dvije krajnosti.

Nadalje, 10,7% ispitanika ne smatra kako su se formirale posebne grupe na temelju kulture što ukazuje na vrlo pozitivnu situaciju. To može značiti da ispitanici percipiraju grupe zaposlenika i organizaciju kao jedno, odnosno da zaposlenici prihvaćaju organizacijske

vrijednosti i temeljne pretpostavke te da se među različitim timovima, odjelima i funkcijama ne stvaraju razlike u kulturi.

Može se primijetiti i kako je veliki postotak ispitanika odabrao direktora i/ili njegove pomoćnike (9,1%), marketing (7,5%), backend tim (7,5%) i UI/UX dizajnere (7,5%). Direktor i njegovi pomoćnici vrlo često su na neki način izolirani od ostatka organizacije s obzirom na to da je direktorov posao najzahtjevniji i najozbiljniji. Zbog velike količine posla, oni se često izoliraju od ostatka organizacije te se pojavljuju samo u bitnim slučajevima.
Marketing se također može objasniti različitom obrazovnom pozadinom te specifičnosti posla koji se obavlja. Marketinške aktivnosti prožete se su vrijednostima i stavovima koji su naučeni tijekom educiranju o profesiji kao takvoj te potiču pojedince na razmišljanja koja su drugačija od ostatka zaposlenika u organizaciji. Backend tim zaslužan je za pozadinsko funkcioniranje programskih sučelja te njihov posao zahtjeva mnogo koncentracije i kodiranja. Zbog specifičnosti programskih jezika u kojima rade i naziva određenih segmenata programa koje koriste, često razvijaju svoj vlastiti žargon koji ih razlikuje od ostatka organizacije. Također, sa psihološkog aspekta često se takvi pojedinci znaju izolirati i zbog posvećenosti poslu i usmjerenosti na efikasno rješavanje problema. UI/UX dizajneri su najveći kreativci u softverskim kompanija s obzirom na to da su oni ti koji stvaraju likove u igrama. Postojanje njihove subkulture u očima ispitanika također se može objasniti različitom obrazovnom pozadinom i specifičnosti njihovog zanimanja, odnosno profesije. Osim navedenih grupa, ispitanici su bili slobodni upisati još koju grupu za koju smatraju da ima svoju vlastitu kulturu. Upisani odgovori bili su: studenti, recepcija, content tim i art tim te oni čine ukupno 2,4% od ukupno odabranih odgovora.

Nakon što su identificirali pojedine grupe za koje smatraju da su se formirale na temelju funkcije u organizacijama u kojima rade, od ispitanika se tražilo da od ponuđenih elemenata u Tablici 6. odaberu one koje su primijetili kod tih grupa. Ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora.

Tablica 6. Elementi subkultura prepoznati od strane ispitanika

| | |
|---|---|
| simboli | 1,2% |
| ceremonije | 2,4% |
| priče | 11,3% |
| slogani | 2,8% |

| | |
|---|---|
| ponašanje | 15,0% |
| odjeća | 2,4% |
| zajedničke vrijednosti | 11,7% |
| temeljne pretpostavke | 6,5% |
| vjerovanja | 1,2% |
| stavovi | 4,5% |
| osjećaji | 2,4% |
| jezik (žargon) | 9,3% |
| fizički raspored u uredu | 11,7% |
| humor | 10,9% |
| nisam prepoznao/prepoznala nijedan element | 9,3% |
| ostalo | 0,8% |

Element ponašanje odabralo je 15% ispitanika. Ponašanje je jedna od prvih stvari koje budu primijećene u bilo kakvim društvenim situacijama ili okolnostima. Smisleno je da određene funkcije u organizaciji i zanimanja koja stoje iza toga nesvjesno potiču ljude na određeni oblik ponašanja zbog čestog provođenja vremena s kolegama koji su u istom tom odjelu sa sličnom obrazovnom pozadinom. Osim ponašanja, veliki postotak ispitanika odabrao je i elemente fizički raspored u uredu (11,7%), priče (11,3%), humor (10,9%) i jezik (žargon) (9,3%). Uočljivo je kako su najčešće odabrani elementi artefakti, odnosno elementi koji su vrlo lako uočljivi, ali teški za dešifrirati. Ti elementi nalaze se samo na površini organizacijske kulture i često zaposlenici prvo primjećuju njih, ako uopće primijete ostale elemente poput vrijednosti i vjerovanja ili temeljnih pretpostavki. Elementi odabrani od strane zaposlenika očito su jedinstveni i svojstveni određenim funkcijama, odnosno odjelima te su ono po čemu ih ostali zaposlenici razlikuju od drugih.

Od nevidljivih elemenata organizacijske kulture, najveći postotak ispitanika je prepoznao zajedničke vrijednosti (11,7%) i temeljne pretpostavke (6,5%), dok ostali elementi poput vjerovanja, stavova i osjećaja čine ukupno 8,1% ukupno odabranih odgovora. Takvi rezultati su zadovoljavajući jer upućuju na činjenicu da su ispitanici kao zaposlenici tih organizacija sposobni prepoznati obje razine organizacijske kulture barem u nekoj mjeri. 9,3% ispitanika nije prepoznalo niti jedan element koji može upućivati na postojanje subkulture. Moguće je kako je kultura unutar organizacije toliko jedinstvena i prihvaćena da ne postoje zaposlenici koji se izdvajaju iz nje. Druga mogućnost je da ispitanici koji su dali ovaj odgovor nisu

obraćali pažnju na artefakte, vrijednosti i temeljne pretpostavke te osjećaju kako postoji opće jedinstvo između kulture organizacije i njenih zaposlenika.
Ispitanicima je također dana mogućnost upisivanja dodatnih elemenata za koje misle da su ono po čemu su prepoznali odabrane subkulture te je 0,8% ispitanika upisalo interne šale i meme (eng. *memes).*

## 4.3. Ograničenja istraživanja

Istraživanje o formiranju subkultura unutar softverskih kompanija sa sobom nosi i određena ograničenja koja otežavaju shvaćanje postavljenih pretpostavki kao ispravne. Prvo ograničenje je relativno malen broj ispitanika. Iako je ukupan broj zaposlenika pet softverskih kompanija koje su sudjelovale u istraživanju vrlo velik, njihov odaziv je puno manji. To smanjuje reprezentativnost uzorka i otežava donošenje zaključaka koji u ovom slučaju mogu biti previše generalne prirode bez potkrepljenja stvarnim dokazima na području cijele Hrvatske.

Drugo ograničenje jest manjak literature koja se bavi specifično ovim područjem. Taj manjak literature ograničio je pitanja u anketnom upitniku na saznanja iz postojeće literature i na taj način se upitnik bavi samo pitanjima koja su već poznata istraživačima koji se bave ovim područjem.
Treće ograničenje je nemogućnost procijene stvarnog mišljenja ispitanika. Ispitanici mogu svako pitanje razumjeti onako kako im njihova percepcija znanja o organizacijskoj kulturi dopušta te na taj način mogu odgovarati na način da nisu u potpunosti svjesni što njihov odgovor predstavlja.

Zadnje ograničenje je nemogućnost praćenja linije odgovora. Zbog anonimnosti ankete, nemoguće je utvrditi koji je ispitanik odgovorio na koje pitanje i povezati sva njegova pitanja s njim, što bi znatno olakšalo interpretaciju njegovih odgovora.

# 5. ZAKLJUČAK

Subkulture su neizostavan dio svake organizacije i njene kulture, kao i svijest zaposlenika i poslodavaca o njihovom postojanju u organizaciji. Ovo empirijsko istraživanje pokazalo je kako su zaposlenici ne samo svjesni njihovog postojanja, nego su u mogućnosti i prepoznati koje su to subkulture koje su se formirale u organizacijama u kojima rade. Iako su ispitanici bili podijeljeni oko pitanja smatraju li da u njihovoj organizaciji postoji jedinstvena kultura koju dijele svi zaposlenici te je više od pola ispitanika odgovorilo kako smatra da ona postoji, sa svakim sljedećim pitanjem prepoznavali su nove subkulture. Tako su prepoznali kako ne postoji relevantna podjela zaposlenika s obzirom na funkciju ili odjel, hijerarhijske razine, dob, spol, obrazovanje, religiju i nacionalnost te da postoji određena razina podjele s obzirom na profesiju i interese.

Također, istraživanje je pokazalo kako način rada, odnosi prema i među zaposlenicima te organizacijska kultura koja se promovira unutar odabranih softverskim kompanija ima pozitivan učinak na zadovoljstvo zaposlenika što pokazuje činjenica da je najveći broj ispitanika zadovoljan vrijednostima organizacije i predan organizaciji. To također upućuje na dominaciju podržavajućih, a posebno ortogonalnih subkultura, s obzirom na to da je najveći broj ispitanika pokazao svoju sklonost upravo ortogonalnoj subkulturi.

Iako je istraživanje pokazalo da određenom broju ispitanika osobne vrijednosti nisu u skladu s organizacijskim vrijednostima, taj postotak je iznimno malen te ne predstavlja prijetnju za rad organizacije. Ti odgovori mogu predstavljati nezadovoljstvo samim vrijednostima organizacije, ali ne moraju značiti spremnost na akciju. Također, kako se nekoliko puta u radu naglasilo, kultura softverskih kompanija vrlo je specifična i jedinstvena u odnosu na kulture organizacija u drugim industrijama. Ispitanici su potvrdili tu pretpostavku, prepoznajući posebnost kultura njihovih organizacija.

Nadalje, iako ispitanici nisu smatrali kako su se formirale grupe na temelju odjela ili funkcije, njihova mogućnost prepoznavanja subkultura koje su se na temelju funkcije formirale pokazuju suprotno. Na taj način dobio se rezultat koji pokazuje kako programeri i ljudski potencijali možda stvaraju najjače subkulture s obzirom na to da je najveći broj ispitanika prepoznao upravo njih kao grupe s posebnom kulturom. Također, veliki broj ispitanika smatra kako se nisu formirale grupe na temelju kulture, što potvrđuje njihovo razmišljanje kako

postoji jedinstvena kultura koju dijele svi zaposlenici. Na kraju, elementi koje su ispitanici prepoznali su uglavnom bili vidljive naravi, odnosno najčešće prepoznati elementi su bili artefakti poput ponašanja, priča, fizičkog rasporeda u uredu i humora.

Softverska industrija, kao dragulj svakog gospodarstva, trebala bi biti češće i dublje analizirana. Zbog svoje specifičnosti i mnogih neotkrivenih aspekata, potrebna su dodatna istraživanja kako bi se moglo ovakvim kulturama bolje upravljati i pronaći način za korištenje organizacijske kulture i subkultura u korist organizacije, njenog razvoja, opstanka, većoj privrženosti i zadovoljstvu zaposlenika te na kraju i motivacije koja je neophodna za predanost zaposlenika. Potrebno je utvrđivati temelje formiranja subkultura te pratiti oblikovanje organizacijske kulture kako bi se pravodobno mogla prilagođavati i njena kultura.

Rezultati ovog istraživanja u praksi bi se mogli primijeniti kako bi odjel za ljudske potencijale mogao bolje upravljati kulturom i subkulturama koje se pojavljuju unutar nje. S obzirom na to da je zadaća odjela ljudskih potencijala upravljanje ljudima, ovo istraživanje može potaknuti taj odjel da obrati veću pozornost na promjene koje se događaju među samim zaposlenicima i grupama kojima pripadaju. Također, za vođe i menadžere bitno je da znaju kako ljudi koji rade za njih percipiraju samu organizaciju i ljude u njoj te da prepoznaju anomalije koje se mogu pojaviti unutar određenih grupa. Kako su rezultati pokazali, zaposlenici su uglavnom zadovoljni vrijednostima organizacije i predani su joj te ne postoji briga za formiranje jakih suprotnih subkultura, međutim, kako je određeni broj ispitanika ipak nezadovoljan i pokazuje osobine pripadnika suprotnih subkultura, ta činjenica bi mogla potaknuti menadžere i vođe da bolje ispitaju probleme u organizacijskoj kulturi te stave veći naglasak na zadovoljstvo zaposlenika.

POPIS IZVORA


1. Agada, C.N. (2013.), *The relationship between job satisfaction and intent to turnover among software engineers in the information technology industry*. Doktorska disertacija. Minneapolis: Capella University.

2. Avison, D.E., Myers, M.D. (1995.), Information systems and anthropology: and anthropological perspective on IT and organizational culture, *Information Technology & People*, 8(3): 43-56.

3. Boisnier, A.D. (2003.), *Strong cultures and subcultures: A multi-level framework for understanding the emergence and consequences of organizational subcultures*. Doktorska disertacija. Berkeley: University of California.

4. Bryson, J. (2008), Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change, *Journal of Organizational Change Management,* 21(6): 743-757.

5. Cacciattolo, K. (2014.), Understanding organizational cultures, *European Scientific Journal,* 1(2): 2-3.

6. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011.), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework,* 2.izd., San Francisco: Jossey-Bass.

7. Chaudhry, A., Yuan, L., Hu, J., Cooke, R.A. (2016.), What Matters More? The impact of industry and organizational factors on organizational culture, *Management Decision*, 54(3): 570-588.

8. Chisalita, C., Puerta Melguizo, M.C., Hoorn, J.F., van der Veer, G.C., Kok, E. (2005.), Cultural differences in user groups: a multi-angle understanding of IT use in large organizations, *Cognition, Technology & Work,* 7(2): 101-110.

9. Crough, D.A.S. (2012.), *The identification and influence of organizational subcultures on organizational outcomes*. Doktorska disertacija. Lincoln: University of Nebraska.

10. Denison, D.R., Mishra, A.K. (1989.), *Organizational culture and organizational effectivness: A theory and some preliminary empirical evidence*, Michigan: University of Michigan.

11. Eaton, T. (2017.), *What Makes Top Tech Companies Successful? Lessons Learned From Google,* Medium, https://medium.muz.li/what-makes-top-tech-companies-successful-8c48762f6fd0, pristupljeno 06.07.2019.

12. Gaspay, A., Dardan, S. & Legorreta, L. (2008.), „Software of the mind“ – A review of applications of Hofstede's theory to IT research, *JITTA : Journal of Information Technology Theory and Application,* 9(3): 3-15.

13. Ghorbanhosseini, M. (2013.), The effect of organizational structure, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital*, Tehnički vjesnik,* 20(6): 1119-1025.

14. Granot, H. (1996.), Disaster subcultures, *Disaster Prevention and Management: An International Journal,* 5(4): 36-40.

15. Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W., Smith, D.B. (2004.), Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 55(3): 223-241.

16. Guzman, I.R., Stanton, J.M. (2009.), IT occupational culture: the cultural fit and commitment of new information technologists, *Information Technology & People*, 22(2): 157-187.

17. Handy, C. (1993.), *Understanding Organizations*, 4.izd., London: Penguin Books Ltd.

18. Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* 2.izd., New York: McGraw Hill.

19. Johnson, S.D., Koh, H.C., L.N., Killough (2009.). Organizational and Occupational Culture and the Perception of Managerial Accounting Terms: An Exploratory Study Using Perceptual Mapping Techniques, *Contemporary Management Research,* 5(4): 320-321.

20. Leidner, D.E., Kayworth, T. (2006.), A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict, *MIS Quarterly*, 30 (2): 359-371.

21. Leithy, W.E. (2017.), Organizational Culture and Organizational Life Cycle, *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(3): 1-3.

22. Lin, Y.Y. (2004.), *Organizational Identity and Its Implication on Organizational Development,* 37(2):803-804. Texas: University of Minnesota.

23. Maasik, A. (2016.), *The Reason Software Companies Are Better Companies,* Entrepreneur, https://www.entrepreneur.com/article/274619, pristupljeno 07.08.2019.

24. Matrichuk, M. (2018.), *7 skills of a good team leader in software development,* Hexatha, https://www.hexacta.com/2018/03/12/7-skills-of-a-good-team-leader-in-software-development/, pristupljeno 10.06.2019.

25. McGinnis, S.P. (1989.), *Descriptive and Evaluative Components of Stereotypes of Computer Programmers and Their Determinants.* Doktorska disertacija. New York: The City University of New York.

26. Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoncelj, A., Meško, M. (2010.), Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2): 304-311.

27. Mezak, S. (2018.), *A Look at Software Development Culture,* Accelerance, https://www.accelerance.com/blog/software-development-culture, pristupljeno 12.07.2019.

28. Miljković, J., Schramm, M. (2015.), Organizaciona subkultura i obrazovanje zaposlenih, *Andragoške studije,* Beograd: Filozofski fakultet.

29. Morente, F., Ferràs, X., Žižlavský, O. (2018.), Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps, *Universidad & Empresa,* 20(34): 62-68.

30. Načinović Braje, I. (2016.), *Organizacijska kultura*. U: Galetić, L. (ur.) Organizacija. Zagreb: Sinergija.

31. Načinović Braje, I. (2019.), *Organizacijska kultura* [Powerpoint prezentacija s predavanja Organizacijske subkulture održanog u ak. god. 2018/2019 na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu]. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

32. O'Donnell, O., Boyle, R. (2008.), *Understanding and Managing Organisational Culture*. CPMR rasprava: 40. Dublin: Institute of Public Administration.

33. Orlikowski, W.J., Baroudi, J.J. (1991.), Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions, *Information Systems Research*, 2(1): 1-28.

34. Palthe, J., Ellen, E.K. (2003.), Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice, *Journal of Organizational Change Management,* 16(3): 294-304.

35. Patrick, W.L. (2019.), *How Sharing Rare Interests Sparks Unique Attraction*, Psychology Today, https://www.psychologytoday.com/intl/blog/why-bad-looks-good/201907/how-sharing-rare-interests-sparks-unique-attraction, pristupljeno 12.08.2019.

36. Rosca, D., Sirbu, M., Rosca, C. (2008.), *The organizational culture and factors of its formation,* Craiova: University of Craiova.

37. Schein, E. (2004.), *Organizational culture and leadership,* 3.izd., San Francisco: John Wiley & Sons.

38. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.

39. Stiner, S. (2017.), *Five Tips for Improving Software Development Efficiency*, Forbes, https://cutt.ly/2wlCjHe, pristupljeno 01.08.2019.

40. Sulkowski, L. (2012.), Elements of Organizational Culture - theoretical and methodological problems, *Management,* 16 (2): 63-69.

41. Trice, H. M., Beyer, J. M. (1984.), Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, 9: 653-669.

42. Xiao, L., Dasgupta, S. (2005.), The Impact of Organization Culture on Information Technology Practices and Performance, *AMCIS 2005 Proceedings*, 466: 3463-3464.

43. Zdrilić, I., Puvača M., Roso, D. (2010.), Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, *Ekonomski vjesnik,* 23(2): 505-511.

44. Žugaj, M., Bojanić-Glavica B., Brčić, R. (2004.), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, Ekonomski vjesnik,* 2(17): 17-27.

POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz Handyevog modela organizacijske kulture ..... 7
Slika 2. Prikaz Deal i Kennedyjevog modela organizacijske kulture ..... 9
Slika 3. Cameron i Quinnov model organizacijske kulture ..... 11
Slika 4. Prikaz Denisonovog modela ..... 13
Slika 5. Elementi organizacijske kulture ..... 15
Slika 6. Životni ciklus organizacije i organizacijska kultura ..... 21
Slika 7. Pripadnost dobnoj skupini ispitanika ..... 42
Slika 8. Postojanje dominantne kulture u ispitanim softverskim kompanijama prema mišljenju ispitanika ..... 43
Slika 9. Postojanje subkulture na temelju poslovne funkcije ili odjela ..... 44
Slika 10. Postojanje subkultura na temelju pripadnosti hijerarhijskoj razini ..... 45
Slika 11. Postojanje subkultura na temelju dobi ..... 46
Slika 12. Postojanje subkultura na temelju spola ..... 47
Slika 13. Postojanje subkultura na temelju obrazovne pozadine ..... 48
Slika 14. Postojanje subkultura na temelju zajedničkih interesa ..... 49
Slika 15. Postojanje subkulutra na temelju zanimanja/profesije ..... 50
Slika 16. Postojanje podržavajućih subkultura ..... 54
Slika 17. Postojanje ortogonalnih subkultura ..... 55
Slika 18. Postojanje suprotnih subkultura ..... 56

POPIS TABLICA

Tablica 1. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture ..... 5
Tablica 2. Taksonomija informacijskih vrijednosti ..... 39
Tablica 3. Utjecaj sklonosti pojedinca na formiranje subkulture ..... 51
Tablica 4. Posebnost organizacijske kulture softverskih kompanija ..... 57
Tablica 5. Grupe koje su se formirale u odabranim organizacijama s obzirom na funkciju ... 58
Tablica 6. Elementi subkultura prepoznati od strane ispitanika ..... 59

PRILOG: ANKETNI UPITNIK

# Formiranje subkultura u softverskim kompanijama

Molim Vas da odvojite 5 minuta i popunite anketni obrazac u nastavku.
Podaci će biti korišteni za izradu diplomskog rada u okviru Diplomskog sveučilišnog studija "Poslovna ekonomija", smjer "Menadžment", na Ekonomskom fakultetu - Zagreb iz kolegija "Organizacijska kultura", a pod mentorstvom doc. dr. sc. Ivane Načinović Braje.
Za potrebe ovog rada organizacijska kultura se definira kao "relativno trajna i specifična nepisana vjerovanja i vrijednosti koje poštuju članovi neke organizacije, a koji se manifestiraju kroz ponašanje članova organizacije", a subkultura kao "kultura zaposlenika određenog dijela organizacije koja se razlikuje od dominante kulture u organizaciji "

Svi prikupljeni podaci bit će prikazani isključivo u skupnom obliku.
Vaša anonimnost u ovom istraživanju je zajamčena.

**1. Kojoj dobnoj skupini pripadate? ***

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65

**2. Smatrate li da u Vašoj organizaciji postoji jedinstvena kultura koju dijele zaposlenici svih razina i odjela?***

- Da
- Ne
- Ne mogu reći sa sigurnošću

**3. U kojoj mjeri zaposlenici u Vašoj organizaciji dijele vrijednosti i poslovnu etiku s obzirom na odjel i/ili funkciju koju obavljaju? ***

1 2 3 4 5

| Ne postoji razlika | Jako velika razlika |
|---|---|

**4. U kojoj mjeri postoji razlika u ponašanju i načinu rada između viših i nižih hijerarhijskih razina Vaše organizacije? ***

1 2 3 4 5

| Ne postoji razlika | Jako velika razlika |
|---|---|

**5. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju dobi.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**6. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju spola.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**7. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju obrazovne pozadine.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**8. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju zajedničkih interesa (hobiji, izlasci, glazba, ciljevi u životu i sl.)** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**9. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju zanimanja/profesije.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**10. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju religije.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**11. U Vašoj organizaciji zaposlenici formiraju određene formalne ili prijateljske grupe na temelju nacionalnosti.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**12. Odaberite odgovor za koji mislite da najbolje opisuje Vašu situaciju u organizaciji (moguće više odgovora)** *

- ○ Osjećam se kao da ne pripadam nijednoj grupi zaposlenika
- ○ Osjećam se ugroženo/ograničeno u svom ponašanju
- ○ Zadovoljan/zadovoljna sam vrijednostima organizacije
- ○ Nisam zadovoljan/zadovoljna vrijednostima organizacije
- ○ Predan/predana sam svojoj organizaciji
- ○ Ostalo:

**13. Vaše osobne vrijednosti i vjerovanja su istovjetni s vrijednostima i vjerovanjima organizacije, ali su snažnije izraženiji unutar Vaše formalne ili prijateljske grupe u organizaciji.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**14. Osim što prihvaćate vrijednosti organizacije, kreirali ste i svoje jedinstvene vrijednosti s ostalim zaposlenicima.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**15. Vaše osobne vrijednosti i vjerovanja nisu u skladu s kulturom organizacije.** *

1 2 3 4 5

Ne slažem se Slažem se

**16. Smatrate li kako je kultura u softverskim kompanijama jedinstvena i drugačija od kulture kompanija u drugim sektorima (u smislu radnog vremena, odnosa s kolegama, atmosfere, jezika i sl.)?** *

- ○ Da
- ○ Ne
- ○ Ne mogu reći sa sigurnošću
- ○ Ostalo:

**17. Odaberite grupe (subkulture) s obzirom na funkciju za koje smatrate da su se pojavile u Vašoj organizaciji i za koje smatrate da imaju vlastitu kulturu (način ponašanja, vrijednosti i slično) unutar Vaše organizacije.** *

- ○ Ljudski potencijali
- ○ Financije

- Developeri (generalno)
- QA team
- Frontend team
- Backend team
- Product management
- UI/UX dizajneri
- Direktor i/ili njegovi pomoćnici
- Unity team
- iOS team
- Android team
- Marketing
- Softverski inženjeri
- Ne smatram da su se formirale posebne grupe na temelju kulture
- Ostalo:

**18. Ako mislite da postoji još grupa u Vašoj organizaciji, molim navedite.**

---

**19. Odaberite elemente po kojima ste prepoznali postojanje tih grupa.** *

- simboli
- ceremonije
- priče
- slogani
- ponašanje
- odjeća
- zajedničke vrijednosti
- temeljne pretpostavke (ono što se podrazumijeva da će netko napraviti ako dođe do promjene, problema ili slično)
- vjerovanja
- stavovi
- osjećaji
- jezik (žargon)
- fizički raspored u uredu
- humor
- nisam prepoznao/prepoznala nijedan element koji razlikuje tu grupu od drugih
- Ostalo:

---

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

europass Životopis

OSOBNE INFORMACIJE


## Zaller Dorotea

Primorska 24, 10360 Zagreb (Hrvatska)

(+385) 99850715

dzaller@net.efzg.hr


RADNO ISKUSTVO

06/2014–09/2017 **Financijska asistentica**

Granita obrt za trgovinu i usluge, Zagreb (Hrvatska)

Pomoć u transakcijama i vođenju računa.

Upis podataka u računalo.

07/2015–09/2015 **Prodajna asistentica**

Kristina i Mihael d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

Direktna prodaja proizvoda i usluga.

Davanje savjeta kupcima.

Održavanje trgovine čistom i urednom.

08/2015–07/2016 **Promotorica i animatorica**

Đir po Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)

Promoviranje uživo i na društvenim medijima.

Prodaja *pub crawl* usluge turistima te osiguravanje zadovoljstva kupaca.

07/2016–08/2016 **Prodajna asistentica**

The Runner Bean, Dublin, Irska

Pomoć kupcima u pronalasku određenih proizvoda.

Održavanje vizualne prezentacije dućana.

Obavljanje transakcija gotovinom i kreditnim karticama.

23/10/2018–danas **Office assistant**

CODECACAO d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- arhiviranje i upravljanje dokumentacijom
- određeni financijski i HR poslovi
- organiziranje događaja
- organiziranje putovanja

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

05/09/2010–31/05/2014 **Matura exam**

XVIII. gimnazija, Zagreb (Hrvatska)