

# Organizacijska kultura poduzeća Google

---

Vajncetler, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:668209>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-17**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Marija Vajncetler

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA GOOGLE**

Završni rad

Osijek, rujan 2024.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Marija Vajncetler

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA GOOGLE**

Završni rad

**Kolegij: Organizacija**

JMBAG: 0010238200

e-mail: vajncetlermarija@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc Ivana Fosić

Osijek, rujan 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study *Economics and Business Economics*.

Marija Vajncetler


**ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE COMPANY**  
**GOOGLE**

Final paper

Osijek, september 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marija Vajncetler

**JMBAG:** 0010238200

**OIB:** 92882675332

**e-mail za kontakt:** vajncetlermarija@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Organizacijska kultura poduzeća Google

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc Ivana Fosić

U Osijeku, 3.9.2024. godine

Potpis



# **Organizacijska kultura poduzeća Google**

## **SAŽETAK**

U sklopu ovog završnog rada detaljno će se objasniti pojam organizacijske kulture, s posebnim fokusom na primjeru poduzeća Google. Proučit će se različite vrste i tipovi organizacijske kulture, pružajući pojedinačna objašnjenja i uvid u njihove karakteristike. Važnost pružanja ovih informacija vidljiva je kroz različite karakteristike prema kojima organizacija odabire vrstu i tip organizacijske kulture koja njima najbolje odgovara. Nadalje, istražiti će se ključni čimbenici koji oblikuju organizacijsku kulturu, odnosno koji su to vanjski, a koji su to unutarnji čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu. U radu će se posebno definirati ključni elementi organizacijske kulture koji su naravno nužni kako bi uopće i mogli razumjeti organizacijsku kulturu. Elemente kao što su organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Također će biti objašnjene i funkcije organizacijske kulture. Funkcije organizacijske kulture predstavljaju sve one funkcije koje organizacija čini kako bi imala što bolji uspjeh. Glavni dio ovoga rada bit će posvećen detaljnom prikazu organizacijske kulture poduzeća Google, pružajući uvid u njihov uspješan model organizacijske kulture. U radu će se prikazati i neke opće informacije o Google od samih početaka poduzeća pa sve do danas te će se dati uvid u iskustva pojedinih zaposlenika unutar ovog poduzeća. Ukazati će se i na neke negativne aspekte, no većinom će fokus biti na pozitivnim stranama jer je njih daleko više. Cilj je sagledati kako se jedno od najvećih svjetskih poduzeća postavlja u kontekstu organizacijske kulture te kako su izgradili i održavaju svoju specifičnu organizacijsku kulturu.

Ključne riječi: organizacijska kultura, Google, poduzeće

# **Organizational Culture of the Company Google**

## **ABSTRACT**

This Final paper will provide a detailed explanation of the concept of organizational culture, with a special focus on the example of Google. Various organizational culture types and forms will be examined, providing individual explanations and insights into their characteristics. The importance of providing this information is evident through the different characteristics by which an organization chooses the type and form of organizational culture that best suits them. Furthermore, the key factors that shape organizational culture will be explored, specifically identifying the external and internal factors that influence organizational culture. The paper will define the key elements of organizational culture, which are essential for understanding organizational culture. Elements such as organizational values, organizational climate, and managerial style will be discussed. The functions of organizational culture will also be explained. The functions of organizational culture represent all the actions an organization takes to achieve greater success. The main part of this paper will be dedicated to a detailed presentation of Google's organizational culture, providing insights into their successful organizational culture model. The paper will also present some general information about Google, from the company's beginnings to the present day. It will provide insights into the experiences of individual employees within this organization. Some negative aspects will be highlighted, but the focus will mostly be on the positive aspects as they are far more prevalent. The aim is to see how one of the world's largest companies positions itself in the context of organizational culture and how they have built and maintained their specific organizational culture.

Key words: Organizational culture, Google, company

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	2
<b>2.1. Pojam organizacijska kultura</b> .....	2
<b>2.2. Vrste i tipovi organizacijske kulture</b> .....	2
2.2.1. Vrste organizacijske kulture .....	3
2.2.2. Tipovi organizacijske kulture .....	4
<b>2.3. Elementi organizacijske kulture</b> .....	9
<b>2.4. Čimbenici organizacijske kulture</b> .....	9
<b>2.5. Funkcije organizacijske kulture</b> .....	10
<b>2.6. Simboli organizacijske kulture</b> .....	11
<b>2.7. Stvaranje i održavanje kulture</b> .....	12
2.7.1. Kako počinje kultura .....	12
2.7.2. Održavanje života kulture.....	12
<b>3. Metodologija</b> .....	15
<b>4. Organizacijska kultura na primjeru poduzeća Google</b> .....	16
4.1. Općenite informacije o poduzeću Google .....	16
4.2. Googleova organizacijska kultura .....	17
4.3. Iskustvo „Googlera“ .....	20
<b>5. Rasprava</b> .....	23
<b>6. Zaključak</b> .....	25
<b>Literatura</b> .....	26



## 1. Uvod

U ovom završnom radu stavlja se naglasak na organizacijsku kulturu kao ključni element svake organizacije, oblikujući njezino djelovanje, identitet i uspjeh. Kombinirajući pojmove organizacije i kulture, Sikavica (2011) organizacijsku kulturu opisuje kao sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar organizacije koji utječu na norme ponašanja. U ovom radu istražuje se širok spektar vrsta i tipova organizacijskih kultura te kako svaka organizacija određuje smjer razvoja kulture na temelju svojih specifičnih ciljeva. Ključne vrste organizacijske kulture koje će biti analizirane u ovom radu prema Žugaj i dr (2004) uključuju dominantnu kulturu i supkulture, jaku i slabu kulturu, jasnu i nejasnu kulturu, izvrsnu i užasnu kulturu, postojanu i prilagodljivu kulturu te participativnu i neparticipativnu kulturu budući da svaka od ovih vrsta ima svoje karakteristike koje omogućuju organizacijama da odrede koja vrsta kulture im najbolje odgovara. Isto vrijedi i za tipove organizacijske kulture. Biti će analizirane i dvije različite tipologije organizacijske kulture, odnosno Scholzova i Handyeva tipologija organizacijske kulture u kojima Žugaj i dr. (2004) navode kako se Scholzova tipologija zasniva na 3 dimenzije unutar kojih je moguće definirati još više različitih tipova dok je Handyeva tipologija razlikuje četiri tipa organizacijske kulture odnosno, poduzetničku kulturu, kulturu uloga, kulturu zadataka i kulturu pojedinca. Zatim, biti će objašnjeni i sami čimbenici koji mogu biti unutarnji ili vanjski. Biti će navedene glavne funkcije organizacijske kulture koje omogućavaju stvaranje djelotvorne organizacijske okoline. Cilj ovog završnog rada je prikazati zašto poduzeće Google glasi kao jedno od poduzeća koje ima izuzetno pozitivnu organizacijsku kulturu. Biti će istražene općenite informacije o Googleu, od samih početaka iz garaže do današnjeg poduzeća koji glasi za najpopularniji pretraživač na svijetu. Google je poznat po svojoj izuzetno uspješnoj organizacijskoj kulturi koja služi kao model mnogim drugim organizacijama. Njihova niska organizacijska struktura, koja smanjuje broj razina menadžmenta, omogućava brzu i efikasnu komunikaciju. Ključne komponente Googleove kulture uključuju otvorene uredske prostore, socijalizaciju kroz različite aktivnosti, tjedne sastanke gdje svi zaposlenici mogu iznositi svoje ideje, neovisno o poziciji, inženjeri imaju slobodu biranja projekata nakon godinu dana i dr. Google također osigurava brojne benefite za zdravlje, financijsku sigurnost i fleksibilnost rada za svoje zaposlenike te naglašava važnost inkluzije čime stvara motivirajuće radno okruženje. Biti će pojašnjena i različita iskustva zaposlenika unutar Googlea i kako su oni iskoristili benefite organizacijske kulture Googlea.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

### **2.1. Pojam organizacijska kultura**

Da bi shvatili što je to organizacijska kultura potrebno je obrazložiti što je to zapravo kultura, a što je to organizacija te samim time dočarati što je to organizacijska kultura. Kultura je vrlo složen pojam. Prema Žugaju i dr. (2004:541) kulturu možemo promatrati u užem i u širem smislu, kulturu u širem smislu promatramo kao preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu dok u užem smislu kulturu promatra kao ostvarivanje humanih vrijednosti. Teško je dati jedinstvenu definiciju organizacije s obzirom da postoje različita poimanja organizacije no organizacija se najčešće definira kao sredstvo za ostvarenje ciljeva. Jedna od općih definicija organizacije glasi: „Organizacija je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture.“ (Antolović, 2013:8) Nakon zasebnog definiranja organizacije i kulture, možemo jasno definirati što je to organizacijska kultura. „Tako je za A. Sharplina korporacijska kultura ili kultura organizacije sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvedeći norma ponašanja.“ (Sikavica, 2011:730) Ovom definicijom jasno možemo zaključiti kako je svaka organizacijska kultura jedinstvena jer će se u različitim organizacijama vrednovati različite kulturne norme.

### **2.2. Vrste i tipovi organizacijske kulture**

Postoji širok spektar različitih vrsta i tipova organizacijskih kultura. Svaka organizacija sama određuje smjer u kojem će razvijati svoju organizacijsku kulturu, odlučuje se koje će vrste ili kombinacije vrsta implementirati. Odluka o vrsti kulture temelji se na specifičnim ciljevima, vrijednostima i strategijama organizacije. Svaka vrsta organizacijske kulture ima svoje jedinstvene karakteristike i jasna objašnjenja koja omogućuju organizacijama da odrede koja će vrsta najbolje odgovarati njihovim potrebama. Često se organizacije odlučuju za kombiniranje istih kako bi stvorili što bolju organizacijsku kulturu. Uz vrste postoje i različiti tipovi organizacijske kulture te će u nastavku biti navedena dvije tipologije organizacijskih kultura odnosno Scholzova tipologija te Hendyjeva tipologija.

### 2.2.1. Vrste organizacijske kulture

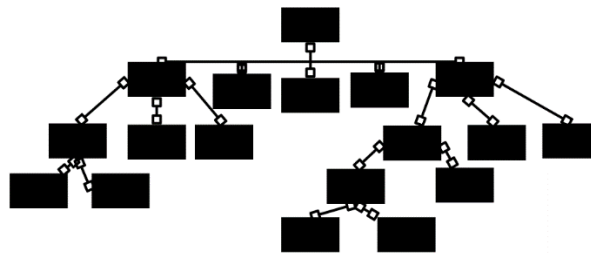
Kao što je već navedeno svaka organizacijska kultura sama za sebe bira vrstu koja najviše odgovara organizacijskoj kulturi. Žugaj i dr (2004:551) prikazuju objašnjenje za nekoliko opće poznatih vrsta organizacijske kulture, a to su:

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura i
- parcipativna i neparcipativna kultura.

Žugaj i dr. (2004:550) navode kako se dominantne kulture odnose na zajednice unutar društva ili organizacije koje dijele slične vrijednosti, uvjerenja i stavove, čime stvaraju prevladavajući kulturni okvir, dok s druge strane, subkulture obuhvaćaju specifične grupe unutar iste organizacije koje se odlikuju svojim jedinstvenim kulturnim karakteristikama, normama i vrijednostima. Sikavica (2011:737) dodatno kaže kako nasuprot stoje i kontrakulture. Kontrakulture unutar organizacije predstavljaju skupine s vrijednostima koje se protive ili negiraju dominantnu kulturu organizacije. Zatim imamo jaku i slabu vrstu organizacijske kulture. Žugaj i dr. (2004:551) ističu da se jaka kultura odlikuje kontinuiranom upotrebom njenih specifičnih simbola. Takve kulture često su otporne na promjene i strogo se pridržavaju svojih unaprijed određenih načina rada. Imaju jasno definirane granice i standarde te se teško prilagođavaju novim okruženjima. Zbog toga je promjena u takvim kulturama posebno izazovna. Nasuprot jake kulture stoji slaba kultura. Slaba kultura predstavlja čistu suprotnost jake kulture. Dok jaka kultura predstavlja opsežnu kulturu podržavanu od velikog broja članova organizacije, slabiju karakterizira mali broj zajedništva u vezi sa određenim uvjerenjima ili pitanjima. Sikavica i Novak (1999:603) ističu da se organizacijska kultura može podijeliti na jasnu i nejasnu. Prema ovim autorima jasna kultura se odlikuje prepoznatljivim vrijednostima, normama i ponašanjima koja su očigledna i lako uočljiva kako unutar organizacije tako i izvan nje, što olakšava razumijevanje i prilagodbu zaposlenika i vanjskih suradnika. S druge strane, nejasnu kulturu karakterizira nedostatak jasnih smjernica i prepoznatljivih obilježja, što otežava zaposlenicima da točno odrede kakva kultura prevladava unutar organizacije, stvarajući tako nesigurnost i nedoumicu u vezi s očekivanim ponašanjem i vrijednostima. Nadalje, poznate su i izvrsna i užasna kultura. Žugaj i dr. (2004:551) navode kako izvrsnu kulturu možemo

prepoznati po raznim karakteristikama, poput otvorene i učinkovite komunikacije između zaposlenika i menadžmenta, osjećaja pripadnosti i zajedništva među zaposlenicima, te po pažljivom planiranju budućeg razvoja poduzeća. Čista suprotnost izvrsne kulture je užasna kultura u kojoj se vidno osjećaju tenzije unutar organizacije te je jako teško povezati se unutar organizacije. Sa stajališta postojanosti možemo prepoznati postojanu i prilagodljivu. Postojanu kulturu poistovjećujemo sa poslovnim subjektima koji posluju u stabilnoj okolini dok one organizacije koje posluju u promjenjivoj okolini imaju prilagodljivu vrstu kulture. Kao zadnju vrstu organizacijske kulture Žugaj i dr. (2004:552) navode participativnu odnosno onu kulturu u kojoj zaposlenici unutar organizacije imaju riječ u donošenju odluka te su uključeni u donošenje istih, a nasuprot nje stoji neparticipativna kultura u kojoj samo menadžment donosi odluke.

Slika 1. Shematski prikaz položaja pojedinih supkultura



Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004.

### 2.2.2. Tipovi organizacijske kulture

U ovom radu bit će analizirana dva različita tipa organizacije prema Žugaju i dr. (2004:552), odnosno prema tipologiji organizacijske kulture koju su razvili Scholz i Handy, Scholzova tipologija organizacijske kulture počiva na tri ključne dimenzije unutar kojih se mogu razlikovati različiti tipovi kultura; u okviru prve dimenzije moguće je identificirati pet vrsta kultura. Žugaju i dr. (2004:552) ističu kako je prva od njih, stabilna kultura, poznata kao „Ne talasaj“, usmjerena prema unutarnjim aspektima organizacije i fokusirana na prošlost, pokazujući sklonost očuvanju postojećeg stanja i izražen otpor prema promjenama i

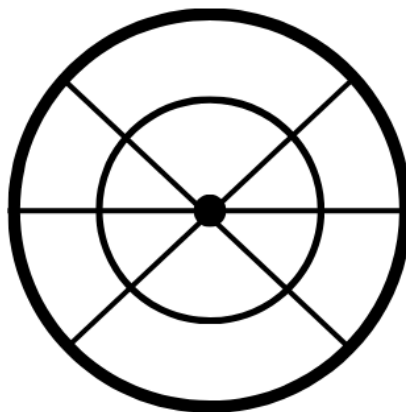
inovacijama. Prema ovim autorima druga vrsta, reaktivna kultura, označena kao „Ljuljanjem ublaži pritisak“, također je usmjerena prema unutra, ali se koncentrira na sadašnjost, pri čemu su promjene teže prihvatljive i moguće samo u vrlo ograničenom obimu dok u trećoj vrsti, anticipirajuće kulture, koja se može opisati kao „Planiraj unaprijed“, karakterizira orijentacija kako prema unutarnjim aspektima organizacije tako i prema vanjskom okruženju, s naglaskom na proaktivnom pristupu i planiranju kako bi se organizacija mogla prilagoditi budućim izazovima i promjenama. U umjerenom mjeri prihvaća promjene, no samo kad je rizik poznat. Kada je u pitanju istraživačka kultura to je kultura koja je okrenuta okolini te većinom prihvaća promjene jer se smatra kako nema dobiti ako nije uključen rizik. Naposljetku prve dimenzije je kreativna kultura koja je u potpunosti okrenuta okolini te kontinuirano potiče na promjene jer prednost vide u neizvjesnom i neuobičajenom riziku. U drugoj dimenziji promatra se stanje organizacije, odnosno kako organizacija interno gleda na rješavanje problema, donošenje odluka i osobna prava zaposlenih. Unutar ove dimenzije moguće je podijeliti tri tipa organizacijske kulture, odnosno proizvodnu, birokratsku i profesionalnu kulturu. Žugaj i dr. (2004:553) navode i proizvodnu kulturu kao mjesto gdje su proizvodni procesi stalni te da posjeduju posjedovanje normaliziranih radnih postupaka. Birokratska kultura navodi kako temelj pojedinca predstavlja rang poslova, specifikaciju prava i obveza te sama moć pojedinaca. Posljednja kultura unutar ove dimenzije je profesionalna kultura koja predstavlja veliki spektar različitih zadataka te se zahtjeva visokostručan rad osoba koje su komponente za izvršavanje istih. U trećoj dimenziji promatra se odnos organizacije s okolinom te posljedice koje ima pojedini način rješavanja odnosa na probleme. Žugaj i dr. (2004:554) ističu da unutar ove dimenzije postoje četiri vrste organizacijske kulture — kultura čvrstih i hrabrih momaka, kultura „puno rada – puno zabave“, kultura „kladi se na svoju organizaciju“ i procesna kultura — pri čemu je tip kulture čvrstih i hrabrih momaka („Macho“ kultura) obilježen visokom orijentiranošću prema riziku i brzim dobivanjem povratnih informacija. Ovakva kultura zahtjeva pojedince koji su izuzetno izdržljivi te im rizik ne predstavlja nikakav problem naprotiv, rizik je ono što ih gura da budu još bolji. Povratne informacije su bitne jer im je važno znati dali je pothvat bio uspješan ili ne. Harris (1984:10) navodi da je kultura „puno rada – puno zabave“ utemeljena na snažnom timskom radu i suradnji među zaposlenicima. Unutar ove kulture ističe se važnost kombiniranja zabave i ozbiljnog teškog rada. Cilj je izgraditi ugodnu atmosferu u kojoj će biti lakše obavljati teške zadatke. Povratne informacije su brze, no rizik je nizak. Kultura „kladi se na svoju organizaciju“ simbolizira kulturu u kojoj se kombiniraju zahtjeve odluke s velikim ulozima. U ovakvom tipu organizacijske kulture vode se rasprave,

dogovaranja te je orijentacija na tehnologiji. Procesna kultura se sreće u organizacijama koji imaju jako malu ili nikakvu sklonost prema riziku. Važno je da se posao obavlja, ali nisu im toliko bitni rezultati. Žugaj i dr. (2004:554) navode kako su u procesnoj kulturi najbitniji kontinuitet i predvidljivost.

Nasuprot Scholzove tipologije, Handyjeva tipologija je puno jednostavnija i globalnija. „Postoje četiri osnovne vrste kultura: poduzetnička kultura, kultura uloga, kultura zadatka i kultura pojedinca. Kultura moći, prema Harrisonu i Handyu, ovisi o jednom izvoru moći i o razvijanju povjerenja i empatije za svoju učinkovitost. U ovoj kulturi, kontrola resursa organizacije održava se kroz ljude koji posjeduju stvarnu moć u organizaciji. Moć leži u osobi i ovisi o njezinoj sposobnosti i spremnosti da dodjeljuje nagrade i kazne.“ (La Monica i Morgan 1994:494)

Uspjeh je u tome što unutar tima ljudi lako komuniciraju međusobno, imaju razumijevanja te je izgrađen određeni stup povjerenja. Ova organizacijska kultura naglašava važnost efikasne komunikacije, međusobnog razumijevanja te izgradnje povjerenja, što doprinosi produktivnosti i uspjehu tima. Uspjeh je orijentiran na postignute rezultate.

Slika 2. Shematski prikaz poduzetničkog tipa organizacijske kulture

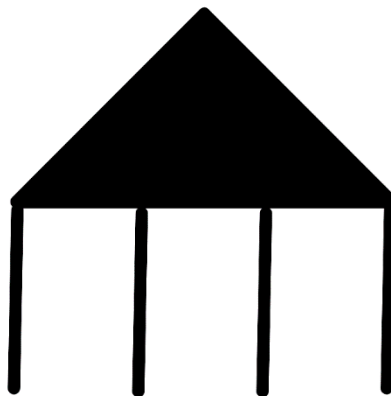


Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004.

Kultura uloga ili birokratska kultura odnosi se na kulturu koju karakteriziraju ljudi koji se promatraju kao nositelji uloga. Od zaposlenika se traži izvršavanje zadataka po propisanim

uvjetima i unutar propisanog vremena. Žugaj i dr. (2004:555) navode kako su ključni pojmovi unutar ovakve organizacije logika, formalnost i racionalnost. Ovakva je organizacijska kultura predstavljena kao nefleksibilna kultura koja nije osjetljiva na promjene. Promjene se događaju preraspodjelom uloga te se samim time preraspodjeljuju i pojedinci prema novim rasporedom uloga.

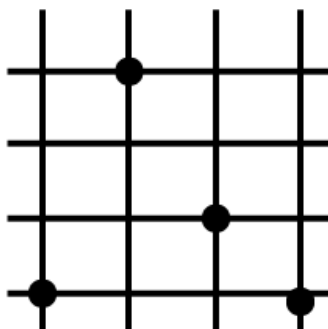
Slika 3. Shematski prikaz birokratskog tipa organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004.

Kultura zadataka ili timska kultura, Žugaj i dr. (2004:556) navode kako u ovom tipu kulture postoje kompetentni ljudi koji rade u timovima djeljeći svoje vještine s ostatkom. U ovoj kulturi, organizacijska klima je prijateljska i poticajna. Poslovi se obavljaju s međusobnim razumijevanjem i poštovanjem svih sudionika, bez obzira na njihove godine iskustva u određenom području, već se cijene njihove individualne vještine koje im doprinose u ostvarivanju zadataka. To stvara okruženje u kojem je suradnja pozitivna, gdje se cijene i poštuju jedinstvene sposobnosti svakog člana tima, doprinoseći osjećaju zajedništva. Prema La Monici i Morganu (1994:495) najbolje se uklapaju zaposlenici koji cijene visoku razinu autonomije, mogu podnijeti nejasnoće i imaju unutarnju motivaciju te zaposlenivi koji teže perfekciji. Izražavaju važnost u tome da budu slobodni i kreativni. Timska kultura predstavlja kulturu u kojoj se vodi vođenjem i korporacijom, a ne upravljanjem i rukovođenjem. Problemi koji se mogu javiti u ovoj kulturi su probemi vezani uz problem kontorle, problem resursa i problem skupoće.

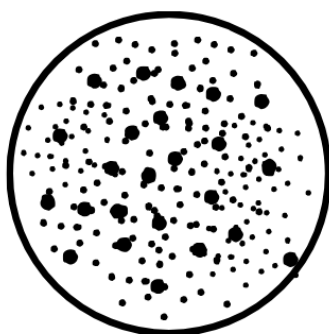
Slika 4. Shematski prikaz timskog tipa organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004

Prema Žugaj i dr. (2004:555) Kultura pojedinca za razliku od prijašnjih kultura stavlja u prvi plan individualce, a ne svrhu organizacije. Talent pojedinca je najvažniji te se brušenje njegovog talenta stavlja u prvi plan.. Žugaj i dr. (2004:556) navode kako Handy prikazuje kulturu pojedinca kao skupinu individualnih "zvijezda" koje funkcioniraju gotovo autonomno, te da, iako se može uočiti određena sličnost s poduzetničkom kulturom, ključna razlika leži u tome što ovi pojedinci teže stjecanju poštovanja i ugleda, a ne moći i dominaciji. Oni ne pripadaju organizaciji u potpunosti nego samo kad njima to odgovara.

Slika 5. Shematski prikaz kulture pojedinca



Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004.



### **2.3. Elementi organizacijske kulture**

Kako bi lakše razumjeli organizacijsku kulturu potrebno je poznavanje određenih elemenata.

Postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to:

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima i
- menadžerski stil. (Žugaj i dr., 2004:544)

Žugaj i dr. (2004:544) ističu kako su organizacijske vrijednosti osnovna načela koja oblikuju organizaciju te joj pružaju identitet te kako je to sve ono što je dobro za organizaciju, što se treba dogoditi u budućnosti te što bi se moralo dogoditi.

Prema Žugaju i dr. (2004:544) Organizacijska klima odnosi se na radnu atmosferu između zaposlenih unutar organizacije. Organizacijska klima utječe na budućnost izvršavanja zadataka samim time veže se i motivacija zaposlenih za izvršavanje istih. Što je organizacijska klima ugodnija biti će bolje izvršeni i sami zadatci.

Menadžerski stil predstavlja ponašanje nadređenih prilikom obavljanja njihovih poslova. Ovakvi stilovi mogu varirati od autokratskog u kojem menadžer donosi svoje odluke samostalno do demokratskog koji se temelji na donošenju odluka uvažavanjem mišljenja kolektiva.

### **2.4. Čimbenici organizacijske kulture**

Postoje razni čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu koji mogu biti vanjski ili unutarnji. Svi ovi čimbenici međusobno djeluju kako bi stvorili i održali organizacijsku kulturu unutar organizacije, ali i prema vanjskim korisnicima. „H. Rasche smatra da poduzetnička kultura nastaje pod utjecajem:

- a) unutarnjih činitelja, a to su:
  - ličnosti,
  - tradicije,
  - rituali/simboli,
  - način i intenzitet rukovođenja i komuniciranja,
  - postojeći organizacijski sustavi i
  - poduzetnička korporacija.

2. vanjskih činitelja u koje spadaju:

- tržište i tržišne promjene,
- gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti,
- društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti.“ (H. Rasche (1992) kako je navedeno u Žugaj i dr., 2004:547)

Zekan (2018:80) ističe kako organizacijska kultura oblikuje način na koji zaposlenici i timovi međusobno komuniciraju, kao i njihov odnos s kupcima, klijentima i drugim dionicima u poslovnom okruženju. Ona utječe na sve aspekte interakcija unutar i izvan organizacije, definirajući pravila ponašanja i standarde postupanja prema svim sudionicima poslovnih procesa. Žugaj i dr. (2004:556) navode kako je bitno odabrati prave zaposlenike i omogućiti im razvoj unutar organizacije te imati jasan stav prema organizacijskoj strukturi. Nakon što se razmotre ovi osnovni elementi, organizacija se oblikuje definiranjem njezinih glavnih karakteristika - vrijednosti, klime i stila vođenja. Važno je analizirati kako zaposlenici gledaju na proizvode, kvalitetu, inovacije, produktivnost i međuljudske odnose. Bitno je razumjeti kako zaposlenici doživljavaju odgovornost, postavljene ciljeve, način vođenja i svoj položaj unutar organizacije te kako se novim djelatnicima treba pružiti potpora. Oblikovanje organizacijske kulture je dugotrajan proces koji uključuje promišljenu analizu i prilagodbu. Bitno je shvatiti da ovaj proces započinje već prilikom osnivanja organizacije, kroz postavljanje jasnih ciljeva, vizije i misije.

## **2.5. Funkcije organizacijske kulture**

Funkcije organizacijske kulture predstavljaju sve ono što organizacija čini kako bi organizacija djelovala učinkovito te imala što bolji uspjeh. Pauk i Jurković (2023:101) navode kako poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje interne dinamike organizacije, stvarajući raznolike supkulture i utječući na angažiranosti zaposlenika. Organizacijska kultura također ima dubok utjecaj na strategiju, primjenu autoriteta te načinu organiziranja. Za zaposlenike predstavlja smjernicu koja smanjuje dvosmislenost te ih usmjerava prema prioritetima i ključnim zadacima. Žugaj i dr, (2004:547) ističu kako prema Michaelu Beeru postoje različite klasifikacije funkcija, a to su:

- definiranje ciljeva i vrijednosti po kojima će se organizacija voditi i koji će poslužiti kao kriterij za procjenu njezine uspješnosti,

- utvrđivanje primjerenih odnosa između pojedinca i organizacije, odnosno sklapanje "psihološkog ugovora" kojim se definiraju uzajamna očekivanja zaposlenika i organizacije,
- određivanje pravila kontrole ponašanja unutar organizacije, uključujući naznake o tome koji su oblici kontrole prihvatljivi, a koji nisu,
- jasno definiranje kvaliteta i osobina članova organizacije koje će biti nagrađene ili sankcionirane, uz naznaku vrsta nagrada ili kazni koje se mogu očekivati,
- usmjeravanje članova na način međusobne interakcije: natjecateljski ili suradnički, pošteno ili s nepovjerenjem, blisko ili s određenom distancom, i
- uspostavljanje učinkovitih mehanizama za suočavanje s prijetnjama koje dolaze iz okoline.

Pomoću ovih funkcija može se lakše formirati organizacijsku kulturu te organizacija može stvoriti djelotvornu okolinu

## **2.6. Simboli organizacijske kulture**

U svakoj organizaciji Sikavica i Novak (1999:608) navode kako postoje vidljivi i nevidljivi znaci kulture. Pomoću njih lakše prepoznamo karakteristike i specifičnosti svakog poduzeća. Prema Sikavici i Novaku (1999:608) neki od najvažnijih simbola organizacijske kulture su:

- a) vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja – ovi simboli pripadaju u nevidljive znakove kulture, imaju značajan utjecaj na kulturu jer je bitna njihova vanjska manifestacija. Odražavaju se primjerice u: preferiranju timskog rada te u maksimalnoj orijentaciji prema kupcu,
- b) statusni simboli – Vidljivi pokazatelji korporacijske kulture odražavaju društveni položaj. Oni mogu imati utjecaj na pojedinca, ali i na cijelu organizaciju. Ovdje ubrajamo: visinu plaće, bonuse, veličinu ureda, oprema i namještaj unutar ureda, lokacija i dr.,
- c) tradicija i povijest – predstavljaju simbole organizacijske kulture baš zato što traju duže vremena i čine poduzeće prepoznatljivim,
- d) rituali, ceremonije i igre – ovi simboli mogu ući u praksu poduzeća, usko su vezani uz tradiciju i povijest, no tradicija i povijest su puno bogatiji. Rituale, ceremonije i igre gleda se samo kao jedan dio tradicije i povijesti unutar poduzeća,

- e) jezik i žargon – poduzeća se dosta razlikuju po svome jeziku i žargonu. Najčešće su ovi simboli određeni vrstom djelatnosti koju poduzeće izvršava. Olakšavaju međusobnu komunikaciju jer su zaposlenici upoznati sa žargonima unutar poduzeća te se lakše mogu sporazumjeti i
- f) fizička okolina – pod ovim simbolima podrazumijeva se makro i mikro lokacija poduzeća, ali i pojedinih odjela. Primjerice otvoreni i zatvoreni uredi. Prema Sikavici i Novaku (1999:612) koncept otvorenih ureda dovest će do intenzivnijeg komuniciranja, dok će zatvoreni uredi biti bliži autokratskoj kulturi.

## **2.7. Stvaranje i održavanje kulture**

Svaka organizacijska kultura koja se razvije mora biti pažljivo održavana kako bi ostala relevantna i efikasna. Različite organizacije imaju jedinstvene pristupe uvođenju i održavanju svoje kulture, što je ključno za dugoročan uspjeh i zadovoljstvo zaposlenika. Svaka kultura mora biti održavana kako ne bi nestala.

### **2.7.1. Kako počinje kultura**

Organizacijska kultura predstavlja zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje oblikuju način ponašanja unutar organizacije. To je temeljni element koji utječe na radno okruženje, motivaciju zaposlenika i ukupni uspjeh organizacije. Međutim, postavlja se pitanje: kako se ta kultura uopće formira? Odgovor leži u ključnim figurama unutar organizacije – njenim osnivačima. Prema Robbinsu i Judgeu (2009:581) najveći utjecaj na ranu kulturu organizacije imaju sami osnivači budući da osnivači posjeduju viziju o tome kakva bi organizacija trebala biti. Prema ovim autorima stvaranje kulture se odvija na tri načina:

1. osnivači biraju i zadržavaju zaposlenike koji dijele njihove misli i osjećaje,
2. ti zaposlenici prolaze kroz proces indoktrinacije i socijalizacije kako bi počeli misliti i osjećati kao osnivači i
3. na kraju, ponašanje osnivača, u konačnici, služi kao uzor koji inspirira zaposlenike da prihvate njihove stavove, vrijednosti i temeljne pretpostavke.

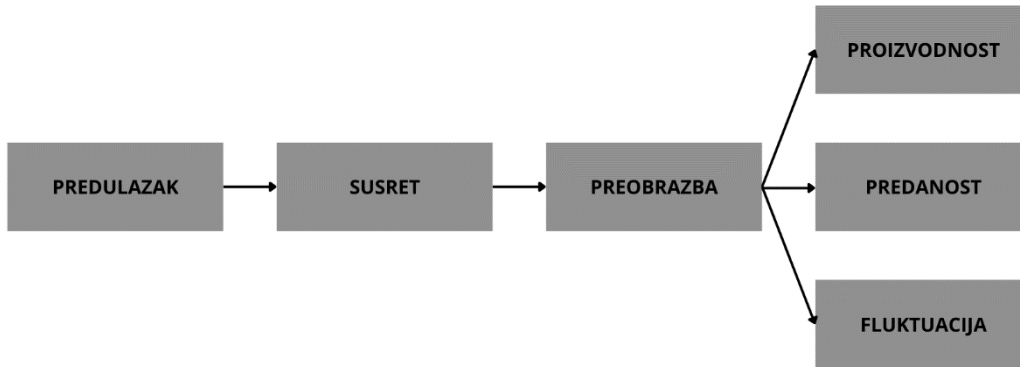
### **2.7.2. Održavanje života kulture**

Nakon što se organizacijska kultura uspostavi, ključno je osigurati njeno kontinuirano održavanje i jačanje unutar organizacije. To se postiže pomoću različitih praksi unutar same

organizacije. Robbins i Judge (2009:582) izdvajaju tri čimbenika koja igraju važnu ulogu u održavanju organizacijske kulture: prakse selekcije, akcije vrhovnog rukovodstva i metode socijalizacije. Prema Robbinsu i Judgeu (2009:582), glavni cilj selekcijskog procesa je identificirati i zaposliti osobe koje imaju odgovarajuća znanja, vještine i sposobnosti potrebne za uspješno izvršavanje zadataka unutar organizacije. Identificirat će se veći broj kandidata koji ispunjavaju kriterije radnog mjesta, no pri konačnoj odluci važno je razmotriti koliko će se pojedini kandidati uklopiti u organizacijsku kulturu. Ova procjena usklađenosti može biti svjesna ili nesvjesna, ali rezultira zapošljavanjem onih koji već dijele ključne vrijednosti organizacije ili su skloni usvajanju tih vrijednosti. Proces selekcije, osim što kandidatima pruža informacije o organizaciji, omogućuje i organizaciji da prepozna eventualne nesuglasice u vrijednostima i time eliminira kandidate koji bi mogli destabilizirati postojeću kulturu. „Selekcija, dakle, postaje dvosmjerna ulica koje dozvoljava poslodavcima i kandidatima da razvrgnu brak ako se čini da ne postoji sklad. Na taj način selekcijskih procesa država organizacijsku kulturu uključujući pojedince koje bi možda osporili ili potkopali njezine temeljne vrijednosti.“ (Robbins i Judge, 2009:582). Zatim akcije vrhovnog rukovodstva, koje u istoj mjeri utječu na očuvanje organizacijske kulture. Dakle, viši rukovoditelji svojim ponašanjem daju jasne norme koje će pratiti svi koji su na nižim pozicijama. Nadalje, kako bi organizacijska kultura opstala zaposlenici nakon selekcije moraju proći i kroz model socijalizacije kako bi se znali ponašati unutar organizacije.

Robbins i Judge (2009:584) prepoznaju tri faze socijalizacije koji utječu na proizvodnost zaposlenika, na predanost organizacije te na odluka o ostajanju u organizaciji, a te faze nazivamo: predulazak, susret i preobrazba. Prva faza je faza predulaska, U ovoj fazi svaki zaposlenik dolazi sa određenim znanjima, vještinama, očekivanjima i vrijednostima. „Moguće je iskoristiti važnost predulaznih karakteristika za socijalizaciju tako da se biraju zaposlenici s „pravim šifrom“, i da se proces selekcioniranja upotrebljava za informiranje potencijalnih zaposlenika o organizaciji u cjelini. Osim toga, kako smo prije spomenuli, i selekcijski proces također djeluje da bi se uključili „pravi tipovi“ – takvi koji će se uklopiti u organizaciju.“ (Robbins i Judge, 2009:585). Nadalje, dolazimo do faze susreta. U ovoj fazi autori navode kako zaposlenik dolazi do realizacije kakva je prava stvarnost o poslu, kolegama i općenito o samoj organizaciji u odnosu na njegova očekivanja o istoj. U finalnoj fazi, odnosno fazi preobrazbe Robbins i Judge (2009:585) navode kako zaposlenik mijenja sebe kako bi pridonio što više kolektivu, odnosno samoj organizaciji.

Slika 6. Model socijalizacije



Izvor: Izrada autora prema Robbins i Judge, 2009.

### 3. Metodologija

U ovom završnom radu koristila se kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih metoda kako bi se temeljito istražili različiti aspekti Googleove organizacijske kulture, njezin utjecaj na zaposlenike i uspjeh poduzeća. Metodologija rada obuhvaća nekoliko ključnih faza i pristupa. Prvi korak u metodologiji je pregled postojeće literature i sekundarnih izvora. To uključuje analizu stručnih radova, članaka i knjiga koje se bave temama organizacije, organizacijske kulture te temama inovacija. Također je obuhvaćen i pregled izvještaja i publikacija koje su objavili Google i druge relevantne organizacije, kao i analiza članaka iz pouzdanih medijskih izvora kako bi se dobio uvid u aktualne događaje i prakse u Googleu.

Analiza je uključivala i postojeće intervjue s trenutnim zaposlenicima Googlea koji mogu biti pronađeni na njihovoj službenoj stranici, fokusirajući se na njihova osobna iskustva, percepciju organizacijske kulture i njihovim osobnim viđenjem. Analizom ovih intervjua omogućilo se lakše razumijevanje zaposlenika o njihovoj percepciji o Googleu i kako njihovo zadovoljstvo utječe na rad u organizaciji. Obuhvaćena je i analitička metoda istraživanja kojom je dan uvid u postojeće podatke o zadovoljstvu zaposlenika unutar poduzeća Google. Predstavljene su i brojne pozitivne prakse koje ova organizacija vrednuje kao i one negativne kako bi se približila činjenica o tome kako zapravo funkcionira ovakva organizacija te gdje postoji prostor za napredak.

Ova metodologija osigurava sveobuhvatno i detaljno istraživanje teme, omogućujući duboko razumijevanje Googleove organizacijske kulture i njezina utjecaja na poslovni uspjeh. Ovim metodama pojašnjena je slika o ključnim čimbenicima koji oblikuju organizacijsku kulturu te zašto baš Google glasi kao jedna od najboljih organizacija s najkvalitetnijom organizacijskom kulturom, na kojoj mnogi zavide.

## 4. Organizacijska kultura na primjeru poduzeća Google

### 4.1. Općenite informacije o poduzeću Google

Priča o Googleu počinje 1995. godine na Sveučilištu Stanford, gdje su se upoznali Larry Page i Sergey Brin. Unatoč početnim nesuglasticama, sljedeće godine su sklopili partnerstvo i iz svojih studentskih soba razvili tražilicu nazvanu Backrub, kasnije preimenovanu u Google. „Ime je bilo igra riječi na matematički izraz za broj 1 iza kojeg slijedi 100 nula i prikladno je odražavalo misiju Larryja i Sergeya "organizirati svjetske informacije i učiniti ih univerzalno dostupnima i korisnima." (Google, 2024.) Google je brzo privukao pažnju investitora. 1998., suosnivač Suna Andy Bechtolsheim dao im je ček na 100.000 dolara, čime je osnovan Google Inc. S tim ulaganjem preselili su se u prvu kancelariju, odnosno malu garažu u Menlo Parku. Glomazna stolna računala, stol za stolni tenis i svijetloplavi tepih simbolizirali su njihove rane dane i kasne noći čak i danas su zadržali šarenilo boja na svojem interijeru. Poslije 1998. Google se širio iz godine u godinu te im je njihova garaža postajala premalena stoga su se relocirali u sadašnje sjedište u Kaliforniji. Danas je Google najpopularniji pretraživač na svijetu, s udjelom u tržištu od preko 90%. Kada se spominje Google većina populacije pomisli na tražilicu, no Google je puno više od toga. Google također nudi Gmail, Google Maps, Youtube, android, Google Drive, Google play, Google Translate i još mnoštvo toga. Većina stvari koje Google nudi je besplatna za korisnike te oni veliku većinu svoje zarade ostvaruju putem AdWords-a, odnosno današnjeg GoogleAds-a. GoogleAds predstavlja mjesto na koje omogućuje malim poduzećima da svoje proizvode i usluge reklamiraju uz Googleove rezultate pretraživanja, pružajući im pristup milijunima korisnika diljem svijeta. Google life (2024) navodi kako je misija Googlea je organizirati informacije svijeta i učiniti ih univerzalno dostupnima i korisnima za sve. Jurman (2016) navodi kako je Google u svom pismu Googleove vizije za budućnost koja se šalje zaposlenicima i dioničarima naveo kako se očekuje da će s vremenom računala postati inteligentni asistenti koji će svakodnevno pomagati, pri čemu je najveći naglasak stavljen na umjetnu inteligenciju i tzv. 'machine learning'. Sada u 2024. godini primjećuje se kako je vizija iz 2016. godine bila točna s obzirom na „Gemini ecosystem“-Google-ovim AI-jem. Gemini je i dalje u razvoju no danas može obavljati funkcije kao što su: pružanje informacija na razne teme, pisanje određenih tekstova, prevođenje i sl. Sve u svemu, Google danas ostaje ključni igrač u tehnološkoj industriji, neprestano se razvijajući i prilagođavajući se promjenjivim potrebama svih korisnika. Njegove inovacije u području



umjetne inteligencije, računalnog vida i drugih tehnoloških disciplina pomažu u transformaciji načina na koji komuniciramo, radimo i zabavljamo se.

#### **4.2. Googleova organizacijska kultura**

Google je poznat po svojoj izuzetno uspješnoj organizacijskoj kulturi koja služi kao model i nadahnuće za mnoge druge organizacije. U smislu organizacijske strukture, Google ima nisku organizacijsku strukturu s manjim brojem srednjeg menadžmenta i visokog menadžmenta. S ovom vrstom organizacijske strukture sprječava se duži proces dostave informacija i razvodnjavanje informacija u usporedbi s visokim strukturama kod kojih je potrebno duže vrijeme za obradu informacija kroz mnoge razine menadžera. „Organizacijska kultura Googlea je pokretačka snaga koja gura tvrtku da nastavi svoju dominaciju u području informacijske tehnologije i online oglašavanja. Organizacijska kultura, koja se u ovom poslovnom slučaju naziva korporativnom kulturom, odnosi se na tradicije, običaje i ideje o ponašanju koje utječu na ponašanje zaposlenika.“ (Zulfan i dr., 2020:26) Google je poznat po svojim procesima socijalizacije unutar svojih ureda. Timski rad, međunarodno osoblje (njihova podružnica u Dublinu ima zaposlenike iz 38 različitih država širom svijeta), uređenje društvenih prostora (kantine, knjižnice, prostorije sa stolnim nogometom i stolnim tenisom, odbojkaški tereni, prostorije s video igrama, teretane i sl.), koncept otvorenog ureda, tjedni sastanci nakon završenog radnog tjedna samo su od nekih oblika socijalizacije među zaposlenim koje Google pruža. Pišat (2016:88) navodi kako Google čvrsto vjeruje da angažman zaposlenika u implementaciji i distribuciji inovacija ovisi o tome koliko se slobodno osjećaju pri iznošenju svojih ideja i mišljenja. Govori kako većina ideja koje su i nastale u Google-u su bile za vrijeme pauze za ručak kada ljudi mogu sjesti za bilo koji stol u prostoriji i slobodno, bez straha razgovarati sa svojim kolegama iz drugih timova. Poznato je kako u Google-ovoj organizacijskoj kulturi svi zaposlenici, neovisno o dobi, njihovom radnom iskustvu te poziciji unutar poduzeća imaju jednaka prava kada je u pitanju predlaganje ideja za postojeće projekte ili donošenje ideja za neke potpuno nove projekte. Svaki pojedini zaposlenik se može direktno obratiti osnivačima poduzeća, odnosno Larryu Pageu ili Sergeju Brinu. Za ovakav tip komunikacije uglavnom i služe sastanci petkom na kojima pojedini članovi mogu pružiti svoja promišljanja o određenim projektima. No, isto tako ovakav tip sastanka je osmišljen i za poboljšanje komunikacije između timova te razvijanju osjećaja pripadnosti. Međutim, kultura „otvorenih prostora“ često dovodi do „imaš minutu“ principa sastanka. Ovakav tip sastanaka Zulfan i dr. (2020:28) karakteriziraju kao tendencije koje utječu na upravljanje vremenom,

fluidnost radnog tijeka i energiju s obzirom da u pravilu većina ovakvih razgovora ne traje minutu nego se pretvara u sastanak od 15 minuta ili čak duže i završava kao neučinkovito upravljanje vremenom. Postoje još brojni načini prakse koje Google koristi kako bi poboljšao svoju organizacijsku kulturu. Primjerice, „inženjeri čine polovicu organizacije“. Google dopušta svojim inženjerima da nakon godine dana rada sami biraju na kakvim projektima preferiraju raditi. Voditelji projekata moraju „prodati“ svoj projekt inženjerima kako bi ih privukli da rade na baš njihovom projektu. Nadalje, praksa da „inovacije dolaze od svugdje“. Corporateculturepros.com (2013) navode kako je u to vrijeme 2013. Google imao praksu gdje je omogućio svojim zaposlenicima da koriste 20% svog vremena za projekte koje oni smatraju obećavajućima. Polovica novih proizvoda i značajki koje lansira Google navodno dolazi iz radova obavljenih pod pravilom 20%. „Život je Beta“ „Gotovo svaka nova usluga koju Google izdaje je beta—test, eksperiment, rad u tijeku, poluproizvod. To je šala iz Silicijske doline da Googleovi proizvodi ostaju u beta verziji zauvijek—Google News je navodno bio nedovršen i u testiranju više od tri godine—dok Microsoft izdaje proizvode, pa ih ponovno izdaje, pa ih izdaje treći put prije nego što ih konačno (gotovo) ispravi. "Beta" je Googleov način da nikada ne mora reći da im je žao. Također je Googleov način da kažu: "Sigurno će biti grešaka, pa nam pomozite da ih pronađemo i ispravimo te poboljšamo proizvod. Recite nam što želite da bude. Hvala." (Jarvis, 2011:93.) Google zapošljava i osobe s invaliditetom te oni daju ključne doprinose u cijelom poduzeću. Googleu je duboko stalo da Google bude mjesto gdje svatko može učiti, rasti i imati utjecaj. Kako bi nastavio razvijati alate za milijarde korisnika, Google treba radnu snagu koju predstavljaju ljudi koji koriste njihove proizvode. Poduzeće prepoznaje da osobe s invaliditetom čine izvrsne zaposlenike i namjerno traži ljude s različitim podrijetlom i iskustvima. Google osigurava da njihov proces zapošljavanja bude pravedan i pristupačan, te da radno okruženje funkcionira za sve. Kada je u pitanju zapošljavanje Google obavlja vrlo temeljitu selekciju zaposlenika. Google prima više od milijun životopisa svake godine, a manje od 0,5% svih prijavljenih zapravo bude zaposleno. Prema Workleapu (2013) prilikom zapošljavanja se ne gledaju samo tehničke vještine i intelekt nego i kreativni način razmišljanja i brzina donošenja odgovora. Moguće se susresti s pitanjima kao što je: „Koliko golf loptica može stati u školski autobus?“ Njihov proces zapošljavanja omogućuje Googleu da filtrira prevelik broj prijava i pronađe izvanredne ljude koji će najbolje doprinijeti njihovoj inovativnoj radnoj atmosferi te smanjuje mogućnost da u svoju organizaciju dovedu nekompetentnog zaposlenika.

Google (2024) nudi i brojne benefite za zdravlje i dobrobit svojih zaposlenika kao što su:

- zdravstveno, zubno i vidno osiguranje za zaposlenike i njihove uzdržavane članove,
- programi pomoći zaposlenicima usmjereni na mentalno zdravlje,
- prilagodbe na radnom mjestu za fizičke ili mentalne zdravstvene probleme,
- wellness centri,
- pristup aplikacijama za mentalno zdravlje,
- drugo liječničko mišljenje za same zaposlenika, ali i za njihovu obitelj,
- program medicinskog zastupanja za trans rodne zaposlenike i
- programi podrške uključujući beneficije za menopauzu.

Google (2024) ulaže svoj trud i u financijsku dobrobit svojih zaposlenika kako bi im pružili osjećaj sigurnosti uz razne naknade i programe kao što su:

- konkurentna naknada,
- redovne prilike za bonuse,
- izdašni planovi mirovinske štednje i regionalni mirovinski planovi,
- godišnja analiza i prilagodbe plaća na razini cijelog poduzeća,
- nadoknada studentskih kredita i
- individualno financijsko savjetovanje.

Ovim programima Google osigurava svojim zaposlenicima da osjećaju financijski mir te samim time osigurava motivaciju za maksimalnom uključenošću u njihovom poduzeću.

Postoje i beneficije koje uključuju fleksibilnost i slobodno vrijeme. Google (2024) smatra kako svojim zaposlenicima mora pružiti mogućnost da budu fleksibilni u radu te da im omoguće vrijeme za oporavak kako bi svoje aktivnosti obavljali najbolje moguće. To Google čini putem:

- plaćenog slobodnog vremena (godišnji odmor, dopust zbog smrti u obitelji, porotničku dužnost, bolovanje, roditeljski dopust, invaliditet i blagdani),
- hibridni model rada s dostupnim mogućnostima rada na daljinu,
- četiri tjedna godišnje za rad s bilo kojeg mjesta i
- mogućnosti rada na pola radnog vremena i dijeljenja posla.

Google (2024) brine i o obiteljima svojih zaposlenika. Time svojim zaposlenicima jasno daju do znanja da im nije stalo samo do zaposlenika nego i do njihove obitelji što zaposlenike

dodatno motivira na ostanak u ovakvom tipu organizacije. Pogodnosti za obitelji izražene su putem:

- podrška za plodnost,
- roditeljski dopust i dopust za povezivanje s djetetom,
- dopust za njegovatelje,
- njega starijih osoba te podrška,
- rezervna skrb za djecu i
- naknada za uzdržavanje preživjelih članova obitelji (Naknada za uzdržavanje preživjelih članova obitelji je beneficija koja osigurava financijsku podršku obitelji zaposlenika u slučaju njegove/njezine smrti.).

Nadalje, Google (2024) svojim zaposlenicima omogućava prilike za razvoj zajednice, ali i mogućnost osobnog razvoja. Kroz:

- naknadu za obrazovanje,
- platformama za učenje i mentorstvo među „Googlerima“,
- slobodno vrijeme za volontiranje,
- grupe resursa za zaposlenike i
- unutarnje grupne zajednice za zaposlenike i lokalni kulturni klubovi.

Postoje i još neki Google dodatci kao što su:

- inspirativni prostori za rad, opuštanje i suradnju s kolegama iz Googlea,
- obroci i grickalice na radnom mjestu,
- masažni programi i ergonomska podrška,
- tečajevi za kuhanje i
- umjetnički programi, Talks @ Google, pravne usluge... i naravno, Doogleri.

### **4.3. Iskustvo „Googlera“**

Zbog brojnih benefita koji su opisani u prethodnom dijelu rada, zaposlenici imaju izrazito pozitivno izraženo mišljenje o Googleu. Google Careers (2024) navodi razna iskustva zaposlenika, za primjer su korištene priče od Kadeema, Sarah and Even te Kaitlin. Prvo iskustvo je od zaposlenika Kadeema koji istovremeno studira i radi za Google. Kadeem (2024) navodi kako obavlja svoje fakultetske obveze u popodnevnim satima te da njegova menadžerica potiče njegovo studiranje. Napisala mu je pismo preporuke te mu pruža maksimalnu fleksibilnost u

radu s obzirom da studira. Zajedno su napravili raspored koji odgovara njegovim obavezama na poslu i njegovim studentskim obavezama te je moguća korekcija istoga ako Kadeem ima neke iznenadne fakultetske obaveze. Kaže kako je jedna od beneficija koje Google pruža u svojoj organizacijskoj kulturi, povrat školarine. S ovime Google pokazuje kako im nije stalo samo do njihovog profesionalnog razvijanja nego i do osobnog razvitka. „Čini mjesto gdje se u potpunosti možeš osjećati ugodno postižući svoje profesionalne i osobne ciljeve“ (Kadeem, 2024.) Google je svoj ured u Atlanti u kojem Kadeem radi uredio tako da zaposleni imaju osjećaj kulture Atlante.

Sarah i Evan govore o tome kako je organizacijska kultura koju Google pruža utjecala na njih u vidu njihove novonastale obitelji. Benefit koji su oni odlučili iskoristiti je dopušteno vrijeme za stvaranje veze sa svojim novorođenčcem. S obzirom na to da im je dijete veliku većinu vremena bilo u kritičnom stanju te su morali biti stalno u bolnici, iskoristili su politiku dopusta za njegovatelje te izražava veliku zahvalnost prema poduzeću jer se nije morao biti zabrinut o poslu dok se brinuo za suprugu i dijete. „Za mene je ovo bio osjećaj kao da Google govori čekat ćemo te dok ne završiš sa svojim brigama“ (Sarah, 2022.) Ovo je isto jedan od primjera gdje se jasno vidi utjecaj organizacijske kulture na zaposlenike te buđenje privrženosti organizaciji.

Kao zadnji primjer, Kaitlin. Kaitlin (2024) navodi kako je oboljela od raka te je za to saznala tek kada su je pregledali doktori koji pružaju pomoć unutar Googlea. Nakon što je dijagnosticirana s rakom javila je svojem menadžeru koji joj je rekao da slobodno očisti svoj raspored te da se fokusira na svoje liječenje, a da će se on pobrinuti za ostalo. Iskoristila je beneficiju kratkoročnog dopusta koje joj je omogućilo da bude plaćena skoro pa 100% svoje plaće sljedećih 6 mjeseci. „To mi je bila od velika pomoći, da znam da prolazim kroz vrlo skupo i teško liječenje, ali nisam morala brinuti o svojim financijama ili obitelji“ (Kaitlin, 2024.) Kaitlin (2024) navodi kako bi njen muž u slučaju da je preminula mogao iskoristiti benefit koji mu pruža da sljedećih nekoliko godina prima prihode koje bi ona primala.

Naravno, postoje propusti koje je Google učinio. Primjerice, prema Libertymindu (2023) zapravo najveći Googleov propust dogodio se kada su donijeli odluku kako će otpustiti 12 000 zaposlenika. Bilo bi očekivano s obzirom na Google-ovu organizacijsku kulturu da će ovakvu odluku donijeti s puno empatije i na što transparentniji način, no dogodilo se upravo suprotno. Google je svim svojim zaposlenicima samo poslao mail u kojem navodi kako su otpušteni te da će eventualna pitanja moći postaviti na sastanku svih zaposlenika. „Jedan Googleov zaposlenik, koji je radio u tvrtki više od 16 godina i bio otpušten, podijelio je s medijima da "ljudi trebaju

više važnosti pridavati svom životu nego svom poslu, jer tehnološke tvrtke tretiraju ljude kao potpuno potrošne." (Libertymind, 2023.) Google nije dovoljno dobro razjasnio svoju odluku te su mnogi zaposlenici ostali zatečeni ovakvom odlukom jer su preko noći ostali sa zaključanim radnim profilima.

No, bezobzira Google i dalje glasi za jednu od najboljih poduzeća za koje osoba može raditi. Provedena je online anketa u kojoj su u uzorak uzeti zaposlenici Googlea i zaposlenici ostalih poduzeća unutar Sjedinjenih Američkih Država. „Pokazalo je da je 97% zaposlenika u Googleu sretno što rade tamo u usporedbi s 59% zaposlenika u drugim tvrtkama. Rezultati istraživanja pokazuju da su zaposlenici u Googleu zadovoljni svojim radnim okruženjem i svojim poslovima.“ (Isac i dr., 2021:151)

## 5. Rasprava

Iz analize povijesti, organizacijske kulture i radnog iskustva zaposlenika u Googleu može se zaključiti da je ovo poduzeće izgradilo iznimno uspješan poslovni model temeljen na inovacijama, snažnoj korporativnoj kulturi i usmjerenosti na dobrobit svojih zaposlenika. Googleova priča, koja je započela 1995. godine, svjedoči o nevjerojatnom rastu i transformaciji od male studentske inicijative do globalnog tehnološkog giganta. Kroz godine, Google je neprestano inovirao i rastao, proširujući svoje usluge daleko izvan područja pretraživača. Razvili su aplikacije koje pomažu svijetu u svakodnevnim izvršavanjima obveza kao i za zabavu, primjerice: Gmail, Google Drive, Google Translate, YouTube te Google Play. Ove aplikacije ne samo da su olakšale svakodnevne zadatke, već su i značajno doprinijele globalnom povezivanju i razmjeni informacija, što ih čini neizostavnim dijelom suvremenog života svakog čovjeka. Njihova misija organiziranja svjetskih informacija i činjenja istih univerzalno dostupnima odrazila se na razvoju brojnih proizvoda i usluga koje danas čine neizostavan dio svakodnevnog života milijuna korisnika diljem svijeta. Jedan od ključnih elemenata uspjeha Googlea leži u njegovoj organizacijskoj kulturi. Smatra se kako svojom vizijom Google ne samo da poboljšava sadašnjost, već postavlja temelje i za blistavu budućnost. Poduzeće je poznato po svojoj niskoj organizacijskoj strukturi, koja omogućuje brzu komunikaciju i fleksibilnost u donošenju odluka. Jedna od ključnih karakteristika Googleove kulture je snažan fokus na socijalizaciju i timski rad unutar njihovih ureda s međunarodnim osobljem, otvorenim uredima, te društvenim prostorima poput kantina, knjižnica ili prostorija za rekreaciju, Google stvara okruženje koje potiče razmjenu ideja i suradnju. Prakse koje Google prakticira kao što su: „inženjeri čine polovicu organizacije“, „pravilo 20%“, „Život je Beta“, zapošljavanje ljudi s invaliditetom“, te temeljita selekcija zaposlenika ključne su za kontinuirano stvaranje novih ideja i proizvoda.

Googleova posvećenost dobrobiti svojih zaposlenika očituje se kroz brojne beneficije i programe podrške, uključujući beneficije za zdravlje i dobrobit, fleksibilnost i slobodno vrijeme, programima za razvoj zajednice kao i za osobni razvoj, financijsku podršku i beneficije za članove obitelji zaposlenika. Pozitivan utjecaj za organizacijsku strukturu ima i uređenje prostorija te pregršt aktivnosti koje te iste prostorije nude kako bi zaposlenici mogli graditi međusobne odnose. Takvi programi ne samo da poboljšavaju radne uvjete zaposlenika, već i doprinose njihovom profesionalnom i osobnom razvoju. Primjeri Kadeema, Sarah i Evana te Kaitlin pokazuju kako Google kroz svoje politike i beneficije izravno utječe na kvalitetu života

svojih zaposlenika, potičući ih da ostanu motivirani i privrženi poduzeću. Međutim, unatoč brojnim prednostima, Google je imao i svoje propuste. Odluka o otpuštanju 12.000 zaposlenika putem emaila ukazuje na nedostatak empatije i transparentnosti u komunikaciji, što je izazvalo negativne reakcije među zaposlenicima. Takvi postupci mogu ozbiljno narušiti povjerenje zaposlenika i ugroziti reputaciju poduzeća kao poželjnog poslodavca. Takvim postupcima se negativno utječe na cjelokupan imidž poduzeća. Može doći do smanjenja produktivnosti kod ostalih zaposlenika zbog osjećaja, kako su baš oni sljedeći kojima se može dogoditi ista situacija te da nikada nisu sigurni. Samim time predlaže se da Google u buduće posveti više pažnje prilikom ovako masovnog otpuštanja kako ne bi opet pokazali nedostatak empatije te dodatno narušili ugled poduzeća. Isto tako može se spomenuti praksa koja je nastala zbog sastanaka petkom, odnosno „imaš minutu“ koja se pokazala jako nepraktičnom jer se ništa kvalitetno ne može napraviti u minuti nego većinom to oduzme 15 ili 20 minuta što je znatno više od minute.

Općenito gledano, Google ostaje jedna od najpoželjnijih poduzeća za rad, što potvrđuje i istraživanje koje pokazuje visoku razinu zadovoljstva među zaposlenicima. Dok su pozitivne prakse i beneficije ključni za održavanje motivacije i produktivnosti, negativni primjeri poput neadekvatnog otpuštanja zaposlenika pokazuju važnost kontinuiranog rada na poboljšanju komunikacijskih strategija i praksi unutar poduzeća. Googleova sposobnost da se prilagodi i inovira, zajedno s jakom organizacijskom kulturom i fokusom na dobrobit zaposlenika, ključni su faktori koji su omogućili poduzeću da zadrži svoju izrazito dominantnu poziciju u tehnološkoj industriji. Iako postoje područja za poboljšanje, Googleov sveukupni utjecaj na način na koji se povezujemo, obavljamo zadatke i uživamo u slobodnom vremenu neosporan je, a njihova vizija za budućnost, posebno u području umjetne inteligencije, obećava nastavak transformacije i inovacija u godinama koje dolaze.



## 6. Zaključak

Googleova priča od osnutka 1995. godine do danas svjedoči o nevjerojatnom rastu i transformaciji u globalnog tehnološkog giganta. Njihov poslovni model temeljen na inovacijama, snažnoj organizacijskoj kulturi i usmjerenosti na dobrobit zaposlenika dokazao se iznimno uspješnim.. Jedan od ključnih elemenata Googleova uspjeha leži u njihovoj jedinstvenoj organizacijskoj kulturi koja potiče timski rad, socijalizaciju i inovacije. Brojne Google-ove jedinstvene prakse su pomogle u tome da Google bude prepoznat kao poduzeće sa vrlo zavidnom organizacijskom kulturom. Nadalje, brojne beneficije i programi podrške dodatno pridonose dobrobiti zaposlenika, njihovom profesionalnom, ali i osobnom razvoju. Međutim, Google je imao i izazove. Masovna otpuštanja putem emaila pokazala su nedostatak empatije i transparentnosti, što je narušilo povjerenje sadašnjih i bivših zaposlenika. Sveukupno, Google ostaje jedna od najpoželjnijih poduzeća za rad zahvaljujući svojim pozitivnim praksama i beneficijama. Unatoč nekim nedostacima, njihova sposobnost prilagodbe i inoviranja, uz snažnu organizacijsku kulturu i fokus na dobrobit zaposlenika, ključni su faktori koji su omogućili poduzeću da zadrži svoju dominantnu poziciju u tehnološkoj industriji. Googleov sveukupni utjecaj na način na koji se povezujemo, obavljamo zadatke i uživamo u slobodnom vremenu neosporan je, a njihova vizija budućnosti, posebno u području umjetne inteligencije, obećava daljnje transformacije i inovacije u godinama koje dolaze.

## Literatura

1. Antolović, J. (2013). Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrian. str. 8-9.
2. Borovac Zekan, S. (2018). Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (24), str. 79-81. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/316228>
3. Culture Pros. (2013.) The real secret of google's corporate culture. Dostupno na: <https://www.corporateculturepros.com/the-real-secret-of-googles-corporate-culture/> [pristupljeno: 18.svibnja 2024.]
4. Google Careers (2024). Hear from Googlers themselves. Dostupno na: [https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/?\\_gl=1\\*tm6re1\\*\\_ga\\*OD E3NjYzNDcwLjE3MTY4ODUxMzg.\\*\\_ga\\_41NEC9ZD62\\*MTcxNjg4NTEzNy4xLjE uMTcxNjg4NTI4NC4wLjAuMA](https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/?_gl=1*tm6re1*_ga*OD E3NjYzNDcwLjE3MTY4ODUxMzg.*_ga_41NEC9ZD62*MTcxNjg4NTEzNy4xLjE uMTcxNjg4NTI4NC4wLjAuMA) [pristupljeno: 23.svibnja 2024.]
5. Google life .(2024.) DiscoverGoogle.Dostupnona: <https://www.linkedin.com/company/google/life> [pristupljeno: 12. svibnja 2024.]
6. Harris, T. E. (1984). Organizational Cultures and the Role of Professional Communication. Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED260397.pdf>
7. Isac, N., Dobrin, C., Raphalalani, L. P., & Sonko, M. (2021). Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Revista de Management Comparat International*, 22(2), str. 138-157. [pristupljeno: 23.svibnja 2024.]
8. Jarvis, J. (2009). *What Would Google Do?*. New York: HarperBusiness. Dostupno na <https://aszapla.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/what-would-google-do.pdf> [pristupljeno: 18. svibnja 2024.]
9. Jurman (2016). Ovo je Googleova vizija budućnosti. Dostupno na: <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/ovo-je-googleova-vizija-buducnosti---435288.html> [pristupljeno:12.svibnja 2024.]
10. La Monica, E. L., & Morgan, P. I. (1994). Organizational culture. *Management in Health Care: A Theoretical and Experiential Approach*, str. 488-505. Dostupno na: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-23156-0\\_24](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-23156-0_24)
11. Libertymind (2023). *Is it really so great being a Googler?*. Dostupno na: <https://libertymind.co.uk/being-a-googler-google-culture> [pristupljeno: 23. svibnja 2024.]

12. Pilat, M. (2016). How organizational culture influences building a learning organization. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 4(1), str. 83-92. [pristupljeno: 14. svibnja 2024.]
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE. str: 581-586.
14. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga. str: 726-735.
15. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str: 609-613.
16. Workleap (2013). *7 secrets of Google's epic organizational culture*. Dostupno na: <https://workleap.com/blog/7-secrets-of-googles-epic-organizational-culture/> [pristupljeno: 18.svibanj 2024.]
17. Zulfan, G., Kee, D. M. H., Khor, T. W., Lee, S. Y., Ali, H. J., Hanan, A., & Akansha, V. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Retention: A Case of Google. Dostupno na: <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JCDA/article/view/705/692> [pristupljeno: 14. svibnja 2024.]
18. Žaja Pauk, K., i Jurković, R. (2023). Analiza aspekata organizacijske kulture u organizaciji X, *FIP - Financije i pravo*, 11(2), str. 95-126. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/314625> [Pristupljeno: 6.svibnja.2024.]
19. Žugaj, M., Šehanović, J. & Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin i Fakultet organizacije i informatike. str. 539 -552.

## **Popis slika**

Slika 1. Shematski prikaz položaja pojedinih supkultura.....	4
Slika 2. Shematski prikaz poduzetničkog tipa organizacijske kulture .....	6
Slika 3. Shematski prikaz birokratskog tipa organizacijske kulture .....	7
Slika 4. Shematski prikaz timskog tipa organizacijske kulture.....	8
Slika 5. Shematski prikaz kulture pojedinca .....	8
Slika 6. Model socijalizacije .....	14