

# Organizacijska kultura tvrtke Klimaoprema d.d.

---

**Konjevod, Andrej**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:874816>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet Zagreb**

**Zavod za organizaciju i ekonomiku građenja, Katedra za organizaciju građenja**

Andrej Konjevod

**ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE**

**KLIMAOPREMA D.D.**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2022.**

Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet Zagreb

Zavod za organizaciju i ekonomiku građenja, Katedra za organizaciju građenja



Andrej Konjevod

**ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE**

**KLIMAOPREMA D.D.**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.

## SADRŽAJ

1	Uvod.....	1
2	Organizacijska kultura u građevinarstvu .....	3
2.1	Snaga organizacijske kulture.....	6
2.2	Hrvatska nacionalna kultura.....	8
2.3	Istraživanja organizacijske kulture u građevinarstvu .....	11
2.3.1	Klasifikacije organizacijskih kultura .....	12
2.3.2	Istraživanja organizacijske kulture građevinskog sektora u različitim državama svijeta	19
3	Klimaoprema d.d.....	30
3.1.1	Povijest poduzeća.....	30
3.1.2	Misija i vizija Klimaopreme .....	32
3.1.3	Reference poduzeća Klimaoprema .....	34
3.1.4	Organizacijska kultura poduzeća Klimaoprema .....	37
3.1.5	Empirijsko istraživanje organizacijske kulture poduzeća Klimaoprema d.d.....	40
4	Promjena organizacijske kulture.....	62
5	Zaključak.....	66
	Literatura.....	68
	Dodatak.....	71

## SAŽETAK

Predmet ovog rada je organizacijska kultura tvrtke Klimaoprema. Kao veoma uspješna tvrtka koja ima preko 500 zaposlenih i nalazi se u deset najboljih tvrtki u Europi u svom sektoru, Klimaoprema predstavlja veoma zanimljiv subjekt za proučavanje organizacijske kulture. Cilj ovog rada je odrediti trenutni i željeni kulturološki profil tvrtke Klimaoprema te ustanoviti potrebu za promjenom istog.

U radu je obrađena teorijska podloga organizacijske kulture i nacionalne kulture, kao i relevantna prijašnja istraživanja organizacijskih kultura u građevinarstvu. Empirijsko istraživanje je provedeno pomoću Handyevog modela klasifikacije organizacijske kulture. Za istraživanje organizacijske kulture korišten je online upitnik koji je proslijeđen svim zaposlenicima, na koji je dobiveno 46 odgovora. Anketa je potkrijepljena s intervjuom s predsjednikom uprave poduzeća.

Rezultati ukazuju na to da je kultura unutar Klimaopreme uravnotežena te su kultura moći, uloga i zadatka dobile sličnu ocjenu te poduzeće ima gotovo idealan kulturološki profil. Ovakvi rezultati su očekivani kada uzmemo u obzir uspješnost Klimaopreme te povezanost performansa i odgovarajuće organizacijske kulture. Također, ispitanici nisu iskazali želju za promjenom te su zadovoljni s trenutačnom situacijom u tvrtki. Slijedom navedenog nema potrebe za promjenom kulture.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, Klimaoprema, Handy, klasifikacija

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tri dimenzije koje definiraju snagu kulture (Janićijević, 2013).....	7
Slika 2. Matrica tipova organizacijske kulture po Modelu konkurentskih vrijednosti (Janićijević, 2013).....	14
Slika 3. Handyeva klasifikacijska matrica organizacijskih kultura (Handy, C.B.,1996).....	16
Slika 4. Način na koji su prikazivani rezultati u navedenoj studiji, u ovom slučaju za tvrtke s preko 500 zaposlenika (Nummelin, 2006).....	20
Slika 5. Prikaz rezultata studije po klasterima (Oney-Yazici i dr., 2007) .....	23
Slika 6. Rezultati studije koji prikazuju kulturni profil hrvatskih građevinskih tvrtki s preko 500 zaposlenih (Šandrak Nukić i Huemann, 2016) .....	28
Slika 7. Logo poduzeća (Klimaoprema, 2022) .....	30
Slika 8. Prve unajmljene prostorije Klimaopreme (Klimaoprema, 2022) .....	30
Slika 9. Proizvodni pogon i skladište u Samoboru, 2012. godine (Klimaoprema,2022).....	31
Slika 10. Današnje lokacije Klimaopreme (Klimaoprema, 2022) .....	31
Slika 11. Operacijska sala koju je izvela Klimaoprema .....	34
Slika 12. Unutrašnjost čistih prostora u Belupovom pogonu (Klimaoprema, 2022).....	35
Slika 13. HVAC instalacije u Belupovom pogonu (Klimaoprema, 2022) .....	35
Slika 14. Prostori koje je Klimaoprema projektirala i izvela u St. Petersburgu (Klimaoprema, 2022) .....	36
Slika 15. Dodjela nagrade studentima FSB-a za inovativno rješenje (Klimaoprema, 2022) ...	38
Slika 16. Dodjela nagrade najboljim zaposlenicima (Klimaoprema, 2022) .....	39
Slika 17. Statistički prikaz odgovora na prvo pitanje .....	41
Slika 18. Statistički prikaz odgovora na jedanaesto pitanje.....	41
Slika 19. Statistički prikaz odgovora na drugo pitanje .....	42
Slika 20. Statistički prikaz odgovora na dvanaesto pitanje.....	43
Slika 21. Statistički prikaz odgovora na treće pitanje.....	44
Slika 22. Statistički prikaz odgovora na trinaesto pitanje.....	45
Slika 23. Statistički prikaz odgovora na treće pitanje.....	46
Slika 24. Statistički prikaz odgovora na trinaesto pitanje.....	47
Slika 25. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje.....	48
Slika 26. Statistički prikaz odgovora na petnaesto pitanje .....	49
Slika 27. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje.....	50
Slika 28. Statistički prikaz odgovora na šesnaesto pitanje .....	50

Slika 29. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje.....	51
Slika 30. Statistički prikaz odgovora na šesnaesto pitanje .....	52
Slika 31. Statistički prikaz odgovora na osmo pitanje.....	53
Slika 32. Statistički prikaz odgovora na osamnaesto pitanje.....	54
Slika 33. Statistički prikaz odgovora na osmo pitanje.....	55
Slika 34. Statistički prikaz odgovora na devetnaesto pitanje.....	56
Slika 35. Statistički prikaz odgovora na deseto pitanje .....	57
Slika 36. Statistički prikaz odgovora na dvadeseto pitanje.....	57
Slika 37. Sadašnja i željena kultura u Klimaopremi .....	58

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Indeksi hrvatske nacionalne kulture po dimenzijama (Hofstede i dr., 2005) .....	8
Tablica 2. Rezultati ankete na odgovor A s obzirom na trenutačno stanje.....	78
Tablica 3. Rezultati ankete na odgovor B s obzirom na trenutačno stanje .....	79
Tablica 4. Rezultati ankete na odgovor C s obzirom na trenutačno stanje .....	79
Tablica 5. Rezultati ankete na odgovor D s obzirom na trenutačno stanje.....	80
Tablica 6. Rezultati ankete na odgovor A s obzirom na željeno stanje .....	80
Tablica 7. Rezultati ankete na odgovor B s obzirom na željeno stanje .....	81
Tablica 8. Rezultati ankete na odgovor C s obzirom na željeno stanje .....	81
Tablica 9. Rezultati ankete na odgovor D s obzirom na željeno stanje .....	81



# 1 Uvod

U ovom radu obrađena je organizacijska kultura poduzeća Klimaoprema. Organizacijska kultura je fenomen koji postoji od pamtivijeka, ali se tek prije otprilike 50 godina počeo ozbiljnije proučavati i analizirati. Mnoge znanstvene studije su ustanovile snažnu korelaciju između jake organizacijske kulture i uspjeha organizacije te je ista prepoznata kao jedan od bitnih čimbenika koji utječu na učinkovitost, produktivnost i uspješnost poduzeća.

Klimaoprema d.d. je po svim parametrima izuzetno uspješno poduzeće te posluje u kontinuitetu već više od 45 godina. Poduzeće s više od 500 ljudi i 45.000 m<sup>2</sup> proizvodnog, skladišnog i uredskog prostora već dugo posluje i na globalnom tržištu te ima sestre kćeri u raznim dijelovima Europe te na Bliskom istoku. Osim što je inženjerska tvrtka koja nudi rješenja po principu "ključ u ruke" u sektorima koji imaju potrebu za čistim sobama, Klimaoprema je iskusan i licencirani proizvođač vrhunske HVAC opreme i CLEANROOM tehnologije. Danas je Klimaoprema među 10 najvećih tvrtki u Europi koje se bave inženjeringom i izgradnjom tvornica za farmaceutsku industriju.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju ovog rada obrađena je teorijska podloga o organizacijskoj kulturi, s naglaskom organizacijske kulture u građevinarstvu. Također, hrvatska nacionalna kultura je analizirana pomoću podataka iz Hofstedeovog istraživanja (2005). Na kraju poglavlja je analizirano istraživanje organizacijske kulture. Uz to su prikazani i primjeri konkretnih istraživanja organizacijske kulture u građevinskoj industriji iz različitih zemalja svijeta. Zatim, u idućem (trećem) poglavlju je dan presjek poduzeća Klimaoprema d.d. Od povijest i prvih dana, pa do danas, današnje organizacijske kulture i misije i vizije poduzeća. Uz to su navedene i neke od mnogih referenci koje poduzeće ima. Na kraju poglavlja je napravljeno empirijsko istraživanje organizacijske kulture Klimaopreme, pomoću anketnog upitnika i jednog intervjua, uz statističku obradu podataka.

Nakon toga, u četvrtom poglavlju je obrađena promjena organizacijske kulture te prijedlog promjene kulture u predmetnom poduzeću. Na kraju je dan zaključak u kojem su sumirani rezultati ovog rada.

Rezultati empirijskog istraživanja organizacijske kulture, koje je vršeno pomoću Handyeve klasifikacije ukazuju na uvelike uravnoteženu kulturu u poduzeću Klimaoprema. Kultura moći, uloga i zadatka su dobile približno jednak broj odgovora, dok je kultura podrške jedina koja nije zastupljena. Nadalje, rezultati ne ukazuju želju zaposlenika za promjenom te s obzirom na kulturološki profil tvrtke za istom nema potrebe.

## 2 Organizacijska kultura u građevinarstvu

Vrlo bitan faktor u uspjehu bilo koje organizacije predstavlja organizacijska kultura. Naime, mnoga istraživanja su pokazala snažnu korelaciju između jake organizacijske kulture i uspješnosti te organizacije. Ona uvelike utječe na produktivnost radnika te učinkovitost cjelokupne organizacije. Snažne organizacije pažljivo vode brigu o organizacijskoj kulturi te ju oblikuju po potrebama okoline i internim ciljevima. Danas uspjeh organizacije najviše ovisi o ljudskom faktoru, tj. ljudskim potencijalima unutar te organizacije. Prepoznavši taj trend, poslodavci su počeli pridavati sve više pažnje upravljanju ljudskim potencijalima te posljedično organizacijskoj kulturi, jer ona oblikuje izgled radnog mjesta i odnose s nadređenim i kolegama unutar organizacije. Poslovne organizacije u današnje vrijeme moraju:

1. Biti konkurentne na globalnom tržištu (obraniti domaće tržište te istovremeno ekspanzirati svoje poslovanje na strana tržišta)
2. Ispuniti potrebe i ciljeve svih interesnih sudionika pritom zadovoljavajući svoje financijske ciljeve
3. Osigurati najefikasniji radni sistem primjenom suvremenih tehnologija

Uzevši u obzir prethodno navedene stavke, vidljivo je koliko uspostavljanje i održavanje organizacijske kulture bitno za uspjeh poslovne organizacije na tržištu. (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011).

Iako je organizacijska kultura postojala puno prije organizacijske teorije, njezino proučavanje kao dijela organizacijske teorije nova je tema. Ovo ima smisla ako uzmemo u obzir evoluciju teorije organizacije od klasične do suvremene, u kojoj su se strategija, struktura, tehnologija, razmjer i ostalo smatrali "tvrdim" čimbenicima. Tek ubrzanom diversifikacijom, podjelom i decentralizacijom organizacije te formiranjem novih

organizacijskih struktura, u kojima se iz tvrdih varijabli izvlači najviše moguće za učinkovitost organizacije, mogao se rast uspješnosti i učinkovitosti organizacije osigurati suptilnijim te sofisticiranijim metodama i procedurama koje naglašavaju tzv. meke varijable (Sikavica, 2011).

Ne treba čuditi da su prve znanstvene i stručne publikacije o organizacijskoj kulturi objavljene prije 30 godina ili da je prvi kolegij o korporativnoj kulturi održan na Harvardu 1981. U moderno doba sve je više radova koji se usredotočuju ili na organizacijsku kulturu ili korporativnu kulturu, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama. Početkom 1980-ih organizacijska je kultura postala korporativni fenomen, uglavnom zahvaljujući utjecaju četiriju značajnih knjiga. Tu je Ouchijeva (1981.) *Teorija Z: Kako se američko poslovanje može suočiti s japanskim izazovom*, Pascaleova i Athosova (1982.), *Umjetnost japanskog menadžmenta: primjena za američke rukovoditelje*, Dealova i Kennedyijeva (1982.) *Korporativna kultura: Rituali i običaji poslovnog svijeta*, John Peters i Alexander Waterman (1982.) *U potrazi za izvrsnošću: Lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike*. Prve dvije knjige tvrde da je japanska korporativna kultura pridonijela uspjehu japanski tvrtki. Sve četiri publikacije navode da je korporativna kultura presudna za organizacijski uspjeh i da se može prilagoditi kako bi se povećala konkurentna prednost tvrtke. Također, knjige su pružile američkim poslovnim menadžerima konkretne savjete kako bi im pomogli u natjecanju s Japanom (Marker, 2009).

Tijekom kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih, uvriježeno mišljenje bilo je da japanska poduzeća imaju bolje operativne karakteristike. Međutim, prevladavajuće vrste organizacijskih studija u to vrijeme usredotočile su se na formalnu strukturu i tako nisu uspjele identificirati razliku između japanskih i zapadnih organizacija. Kao rezultat toga, znanstvenici su počeli razmatrati ideju da su različite nacionalne kulture možda prožele suvremene korporativne strukture, uzrokujući razlike u organizacijskoj kulturi između, na

primjer, Nissana i General Motorsa. Nekoliko ranih studija poduprlo je ovu teoriju, što je dovelo do hipoteze da čak i unutar jedne nacionalne kulture mogu postojati regionalne razlike u korporativnim kulturama tvrtki, kao što je između Hewlett-Packarda i ITT-a (Ouchi i Wilkins, 2003).

U građevinskoj industriji je specifično da značajan dio radne snage na gradilištu čine podizvođači. Kao rezultat toga, glavni izvođač morat će ovisiti o većoj i snažnijoj korporativnoj hijerarhiji za promicanje kulture svoje tvrtke. Tipična građevinska tvrtka najčešće ima dvije kulturne situacije: korporativnu kulturu temeljenu u sjedištu, tj. glavnom uredu i različitu, neovisnu projektnu kulturu za svaki pojedinačni građevinski projekt. Svaki podizvođač na gradilištu imat će kulturu koja se razlikuje od kulture glavnog izvođača. Te se kulture moraju okupiti kako bi se stvorila jedinstvena kultura projekta kako bi se ojačali radni odnosi. Da bi se to postiglo, moraju se osmisliti alati za upravljanje; na primjer, stvaranje postupka uvođenja za olakšavanje integracije novih podizvođača u kulturu projekta kada dođu na gradilište. Rezultati pokazuju da je prerađivačka industrija inovativnija od građevinske industrije. Ovo možda nije točan prikaz stvarnosti, s obzirom na to da je bit gradilišta kontinuirano pružanje novih rješenja za različite scenarije proizvodnje. Ovu vrstu originalnog razmišljanja zaposlenici na gradilištu mogu uzeti zdravo za gotovo i, kao rezultat toga, neće biti ocijenjeno kao posebno (Riley i Clare-Brown, 2001).

Velik broj podizvođača i ostalih sudionika u građenju predstavlja izazov u smislu uspostavljanja integrirane projektne kulture. Zbog toga je komunikacija na projektima intenzivirana između svih sudionika te to olakšava razlike u kulturi. Ova poboljšana komunikacija rezultat je korištenja ugovora i formalnog planiranja i menadžmenta potrebnog za upravljanje podizvođačima u ovom odnosu. Projekt menadžeri implicitno razumiju potrebu reguliranja donekle nasumičnog karaktera kulture podizvođača te zbu toga koriste iste podizvođače na mnogim projektima kad god je to moguće. (Riley i Clare-Brown, 2001).

Odnos između poslodavca i zaposlenika još je jedna razlika između proizvodne i građevinske industrije. Činjenica je da su mnogi proizvodni poslovi prebačeni u nerazvijene zemlje, no neke korporacije pokušavaju preokrenuti taj trend. Nepraktično je i financijski neizvedivo izgraditi građevinu negdje u Africi i transportirati ju u Europu. Licenciranje je još jedna varijabla koja razlikuje građevinsku od proizvodne industrije. Izvođači radova moraju imati licencu za gradnju, dok većina proizvođača ne treba licencu za proizvodnju robe. Isto tako, radnici na montažnoj traci ne trebaju licence, dok mnogi građevinski radnici, poput električara, stručnjaka za instalacije i vodoinstalatera, trebaju (Sherman, 2021).

Postoji i velika razlika između odnosa prema klijentima. Većina proizvođača nema definiranog kupca te plasiraju proizvode na postojeća tržišta. Ne postoji namjeravani kupac, proizvođač će ih prodati svakome tko ih želi. Većina građevinskih projekata počinje kada izvođač ima klijenta. Ovo posebno vrijedi za mostove, autoceste i tunele; niti jedan izvođač ne gradi cestu bez ugovora. Procjene tržišta diktiraju koliko proizvodna poduzeća ustvari proizvode. Na temelju onoga što korporacija vjeruje da potrošači žele, sve jedinice proizvoda su identične. Brojni građevinski predmeti kreiraju se nakon razgovora s klijentima kako bi se utvrdilo koje im se karakteristike sviđaju i koliko su spremni potrošiti, samim time svaki građevinski projekt je jedinstven (Sherman, 2021).

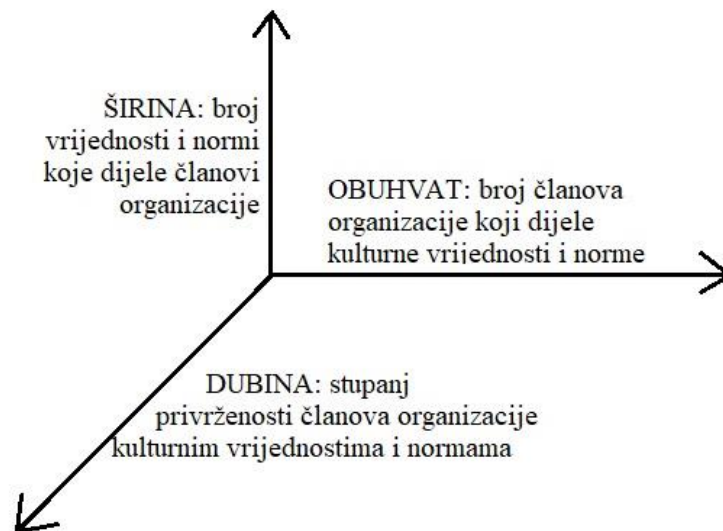
## **2.1 Snaga organizacijske kulture**

U početku istraživanja organizacijske kulture općeprihvaćena činjenica bila je da snažna kultura znači i bolje poduzeće te je bila smještena u deset najvažnijih čimbenika uspjeha koje su posjedovale najuspješnija poduzeća svijeta prema Peteresu i Watermanu (1982). Navedenu pretpostavku naizgled je lako potvrditi ukoliko se promotre veoma uspješna i poznata poduzeća na globalnoj razini. Organizacijska kultura općenito ima veliki udio u motivaciji zaposlenika i u koordinaciji samog poduzeća. Zbog toga je bilo logično zaključiti da je poželjnije imati snažniju kulturu ukoliko ona naizgled pozitivno utječe na

poslovanje poduzeća. No, snaga kulture ne mora nužno značiti i njenu uspješnost. Organizacijska kultura u poduzeću uvijek je prisutna, bez obzira na to koliko su njene komponente izražene, prihvaćene ili ne. Također, snažna kultura ne mora uvijek značiti i pozitivnu. Utjecaj organizacijske kulture u poslovanju i općenito funkcioniranje poduzeća ovisi o njenom sadržaju i provođenju, a ne o snazi. Dakle, snažna kultura označava samo jačinu utjecaja, ali ne i njen predznak (pozitivan ili negativan) (Janićijević, 2013).

Kultura je inertna te se teško mijenja, a što je jača, mijenjanje iste postaje teži zadatak. U ovom slučaju velika snaga kulture predstavlja manu poduzeća koje ju prakticira jer otežava provođenje novih teorija i zamisli. Teško prilagođavanje neophodnim promjenama često dovodi do propasti poduzeća sa snažnom kulturom.

Snagu kulture možemo definirati i rangirati. Ona ovisi o tri čimbenika; širina, dubina i obuhvat kulture. Dimenzije snage organizacijske kulture prikazane su na slici ispod.



Slika 1. Tri dimenzije koje definiraju snagu kulture (Janićijević, 2013)

Širina kulture predstavlja broj nekih usvojenih vrijednosti i normi koje dijele članovi organizacije. Veći broj tih vrijednosti i normi znači širu i jaču organizacijsku kulturu.

Dubinu kulture možemo definirati kao stupanj privrženosti svih članova organizacije već spomenutim vrijednostima i normama. U snažnim kulturama se članovi organizacije jasno drže normi i vrijednosti koje vrijede u toj kulturi te vrlo malo odstupaju od istih. U slabim kulturama manji je utjecaj vrijednosti i normi na pojedinca te zbog toga njeni članovi pokazuju veći stupanj samostalnosti u organizaciji. Samim time su i odstupanja od istih relativno česta. U slabim kulturama će se zbog tog pri potrebnim promjena vrlo brže stvoriti nova mišljenja koja će pozitivno utjecati na budućnost poduzeća, što im daje prednost u odnosu na poduzeća sa snažnom kulturom. S druge strane, češće odstupanje od normi i vrijednosti u slabim kulturama oslabit će pozitivne strane organizacijske kulture na poslovanje poduzeća u odnosu na snažne kulture (Janićijević, 2013).

Obuhvat kulture predstavlja broj članova organizacije koji dijele kulturne vrijednosti i norme. Snažna kultura uvijek ima i veliki obuhvat, tj. veliki broj članova pridržava se prihvaćenih vrijednosti i normi. Vrijedi i obrnuto za slabe kulture. (Janićijević, 2013).

Dubina i širina organizacijske kulture najčešće su proporcionalne, tj. velika dubina kulture znači i veliku širinu. No, moguće je i da kultura obuhvaća veliki broj vrijednosti i normi ali ih se njihovi članovi ne pridržavaju, a također i da kultura obuhvaća manji broj istih ali ih se članovi većinom pridržavaju. Kultura koja ima široki obuhvat teži i dubini i širini.

Postoje dva načina mjerenja čimbenika koji određuju organizacijsku kulturu; simbolički i kognitivni. (Janićijević, 2013).

## 2.2 Hrvatska nacionalna kultura

Tablica 1. Indeksi hrvatske nacionalne kulture po dimenzijama (Hofstede i dr., 2005)

Dimenzija	Rang	Indeks
Udaljenost moći	20/76	73
Individualizam	46/76	33
Maskulinitet	55-58/76	40



Izbjegavanje nesigurnosti	29-30/76	80
Vremenski horizont ciljeva	34-35/93	58
Ugađanje nasuprot suzdržanosti	61-62/93	33

S ocjenom udaljenosti moći od 73, Hrvatska je visoko centralizirana, što ukazuje na to da menadžeri radije biraju autoritarni oblik vodstva. Ljudi prihvaćaju hijerarhijsku strukturu u kojoj svatko ima svoje mjesto i nije potreban nikakav razlog više. Smatra se da hijerarhija organizacije odražava temeljne nejednakosti, centralizacija je prevladavajuća, zaposlenici očekuju da im se kaže što da rade, a idealan vođa je benevolentni autokrat.

Hrvatska nacionalna kultura s indeksom 33 za dimenziju individualizma je izrazito kolektivistički nastrojena. Hofstede (2005) tvrdi da su narodi u kojima prevladava individualnost bogatiji i razvijeniji od onih u kojima prevladava kolektivism. U civilizacijama u kojima je veza među ljudima jaka, lojalnost je važnija od bilo kakvih normi ili standarda. Ako se nečije ideje razlikuju od tuđih, možda je neprikladno izraziti ih. U kolektivističkom društvu, uvreda uzrokuje poniženje i gubitak obraza, interakcija između poslodavca i zaposlenika je moralna (poput obiteljske veze), odabiri zapošljavanja i napredovanja uzimaju u obzir unutarnju grupu zaposlenika, a upravljanje je kolektivno upravljanje.

Faktor maskuliniteta u Hrvatskoj iznosi 40. Dakle, u Hrvatskoj prevladava ženstvenost, što odražava uvjerenje da se radi da bi se živjelo, a ne obrnuto. Organizacije u Hrvatskoj ističu se brigom za druge i kvalitetom života. Što se tiče stila rada, ova društva preferiraju stvaranje kooperativnog rada, a njihovi članovi imaju iznimnu sposobnost razumijevanja drugih. Konflikte se rješavaju pregovorima i kompromisom.

Izbjegavanje nesigurnosti ima visoku ocjenu u kontekstu hrvatskog društva (80), što ukazuje na to da pravila i norme imaju ključnu ulogu za radnike. Žele se osjećati sigurno i pod svaku cijenu izbjegavati rizike i nove ideje te se ne osjećaju ugodno u nepoznatim situacijama. Zemlje s visokim stupnjem neizvjesnosti pridržavaju se rigoroznih normi ponašanja te su netolerantne prema nekonvencionalnom ponašanju i idejama. U tim kulturama postoji emocionalna potreba za pravilima (čak i ako se čini da pravila nikad ne funkcioniraju).

Kada se gleda vremenski horizont ciljeva, indeks koji Hrvatska ima je 58. U društvima s pragmatičnom perspektivom, istina se smatra izrazito ovisnom o situaciji, kontekstu i vremenu. Oni pokazuju sposobnost spremnog prilagođavanja tradicije promjenjivim okolnostima, veliku želju za štednjom i ulaganjem, štedljivost i upornost u postizanju postignuća. Ta dimenzija usko je povezana s indeksom izbjegavanja neizvjesnosti. S indeksom 80, Hrvatska ima visok stupanj izbjegavanja neizvjesnosti, što ukazuje na to da razmišljanje "ovdje i sada" dominira. Cilj menadžera je rješavanje problema kako se pojavljuju i prilagođavanje promjenama.

Analizirajući posljednju komponentu nacionalne kulture, ugađanje nasuprot suzdržanosti, Hrvatska ima rezultat indeksa 30. Niska ocjena u ovoj kategoriji označava Hrvatsku kao suzdržanu naciju. Može se tvrditi da ljudi u tim zemljama cijene moralnu disciplinu, predviđaju novčane poticaje za uspješnu izvedbu i daju prednost povećanju zadovoljstva zaposlenika na poslu. S obzirom da su indeksi vrlo niski, te nacije naginju cinizmu i pesimizmu te odražavaju nižu razinu zadovoljenja potreba i pokušaj kontrole ponašanja putem strožih društvenih standarda. Suzdržana društva stavljaju manji naglasak na slobodno vrijeme i reguliraju zadovoljenje svojih želja.

### **2.3 Istraživanja organizacijske kulture u građevinarstvu**

Pokazalo se da je u praksi istraživanje organizacijske kulture prilično komplicirano. I dijagnoza kulture jedne organizacije i znanstveno proučavanje organizacijske kulture stvaraju značajne metodološke probleme. Od različite perspektive organizacijske kulture i prepoznavanja njezine izvorne prirode, do određivanja cilja i strategije istraživanja, do odabira metodologija prikupljanja i analize podataka, zainteresirani istraživač suočava se s nizom izazova i opcija (Janićijević, 2013).

Razumijevanje organizacijske kulture može se olakšati njezinim razvrstavanjem prema nekoliko tipologija. Kada se organizacijske kulture kategoriziraju prema njihovim karakteristikama ili komponentama, pojavljuje se nekoliko primarnih kategorija. Proces klasifikacije uključuje prikupljanje karakteristika koje su zajedničke znatnom broju organizacijskih kultura stvarnih poduzeća te nakon toga, generaliziranje istih, kako bi se proizveo model, vrsta ili tip organizacijske kulture. Znanstvenici i menadžeri imaju značajne koristi od razumijevanja klasifikacije organizacijske kulture. Klasifikacijom mogu bolje analizirati određenu kulturu i bolje cijiniti njezine karakteristike i posljedice iste. Proces klasifikacije kulture organizacije je onaj koji daje najjasniju sliku te kulture (Janićijević, 2013).

Također, postoje i ograničenja u klasifikaciji organizacijskih kultura. One daju netočnu sliku složenosti kulture poduzeća tako što je pretjerano pojednostavljaju. U stvarnosti se nijedna kultura ne može svesti na model ili tip. Kao rezultat toga, glavne razlikovne karakteristike svake kulture moraju se koristiti za njihovu klasifikaciju. Ukoliko se ova ograničenja ne uzmu u obzir, postoji mogućnost da se organizacijska kultura realne tvrtke poveže s općim karakteristikama tipa kulture, koji stvarna kultura niti nema (Janićijević, 2013).

### **2.3.1 Klasifikacije organizacijskih kultura**

Klasifikacija organizacijskih kultura razjasnila je temeljne razlike koje postoje među kulturama kako bi se pokazalo kako se te razlike mogu iskoristiti za razlikovanje jedne organizacijske kulture od druge. Da bi proces klasifikacije kultura imao bilo kakvu vrijednost, mora postojati konačan broj odgovarajućih kategorija organizacijskih kultura. Potrebno je postaviti ograničenja na količinu karakteristika organizacijske kulture koje se koriste za kategorizaciju zaposlenika. U većini slučajeva, klasifikacije će koristiti dvije dimenzije organizacijske kulture, svaka s dvije krajnosti. To će rezultirati matricom 2x2 s četiri temeljne organizacijske kulture. Kulture unutar organizacija obično se kategoriziraju prema normama razmišljanja i ponašanja, koje se smatraju kulturnim utjecajima. Nisu ideali ili pretpostavke, već norme ili prakse ponašanja elementi organizacijske kulture koji služe kao kriteriji za kategorizaciju organizacija slovom I. Daleko je lakše prepoznati obrasce i standarde ponašanja nego prepoznati pretpostavke i ideale. Prema piscima, na rad i izvedbu organizacije izravno utječu postojeće norme i prakse ponašanja. U praksi i proučavanju, klasifikacija kultura koristi se za istraživanje utjecaja koje organizacijska kultura ima na izvedbu pojedinačnih procesa i ponašanja (Janićijević, 2013).

Postoje dva načina na koji su nastajale klasifikacije organizacijskih kultura. Prvi je nastao uopćavanjem zapažanja autora. Najpoznatija klasifikacija nastala tim načinom je Handyeva (Handy, 1979). Drugi način je rezultatima empirijskih istraživanja, najbolji primjer te klasifikacije je ona od Quinna i Camerona (Quinn i Cameron, 2006).

Jedan od najpoznatijih alata za klasificiranje organizacijske kulture poduzeća je Inventar Organizacijske kulture ili OCI (Organizational Culture Inventory), razvijen od strane konzultantske kuće Human Synergetics. On je nastao na temelju upotrebe anketnog upitnika, metode koja je provjerena u praksi i ima statističku potvrdu. S navedenim upitnikom se kultura klasificira u tri dimenzije: konstruktivnu, agresivno defanzivnu i pasivno defanzivnu.

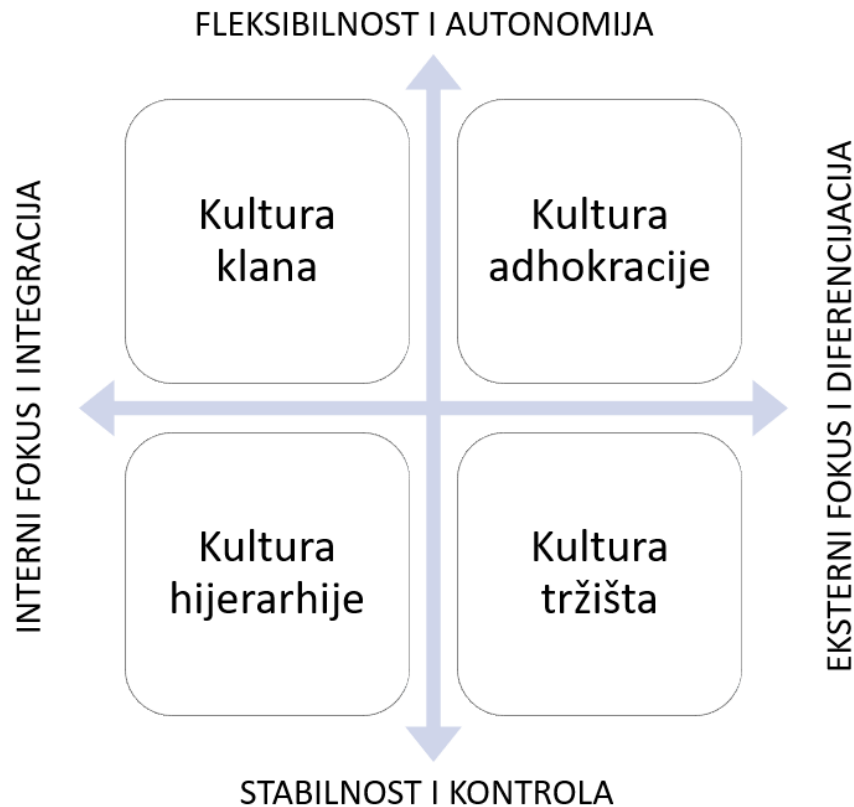
OCI na osnovu dvije dimenzije koje su sačinjene od 12 grupa normi ponašanja. Prva dimenzija postavlja orijentaciju na ljude u odnosu na zadatke, dok druga dimenzija suprotstavlja usmjerenost na zadovoljavanje nižih sigurnosnih potreba i zadovoljenje viših potreba za zadovoljstvom (Janićijević, 2013).

Postoje dvije klasifikacije organizacijskih kultura; po Denisonu te po Quinnu, Cameronu i suradnicima. Druga je poznatija i više korištena u svijetu, iako obje teorije koriste iste čimbenike klasifikacije te zbog toga raspoznaju i iste vrste organizacijskih kultura. Jedina razlika je u nazivu.

Čimbenici koji utječu na klasifikaciju su sljedeći:

- a) fleksibilnost, promjene, dinamičnost nasuprot stabilnosti, predvidivosti, poretka
- b) integracija, interna orijentacija, diferencijacija, konkurencija, harmonija nasuprot eksterne orijentacije.

Quinnova i Cameronova matrica dobivena na temelju spomenutih dimenzija dvije organizacijske strukture prikazana je na sljedećoj slici. Prikazana su četiri polja u kojima su smještene četiri osnovne organizacijske kulture; kultura klana, kultura hijerarhije, kultura tržišta i konačno kultura adhokracije (Janićijević, 2013).



*Slika 2. Matrica tipova organizacijske kulture po Modelu konkurentskih vrijednosti (Janićijević, 2013)*

Klasifikacija kultura se u modelu konkurentskih vrijednosti uvelike oslanja i na norme i obrasce ponašanja, što se može primijetiti iz upitnika napravljenog za potrebe klasificiranja organizacijske kulture. U nastavku su objašnjene svaka od četiri navedene kulture.

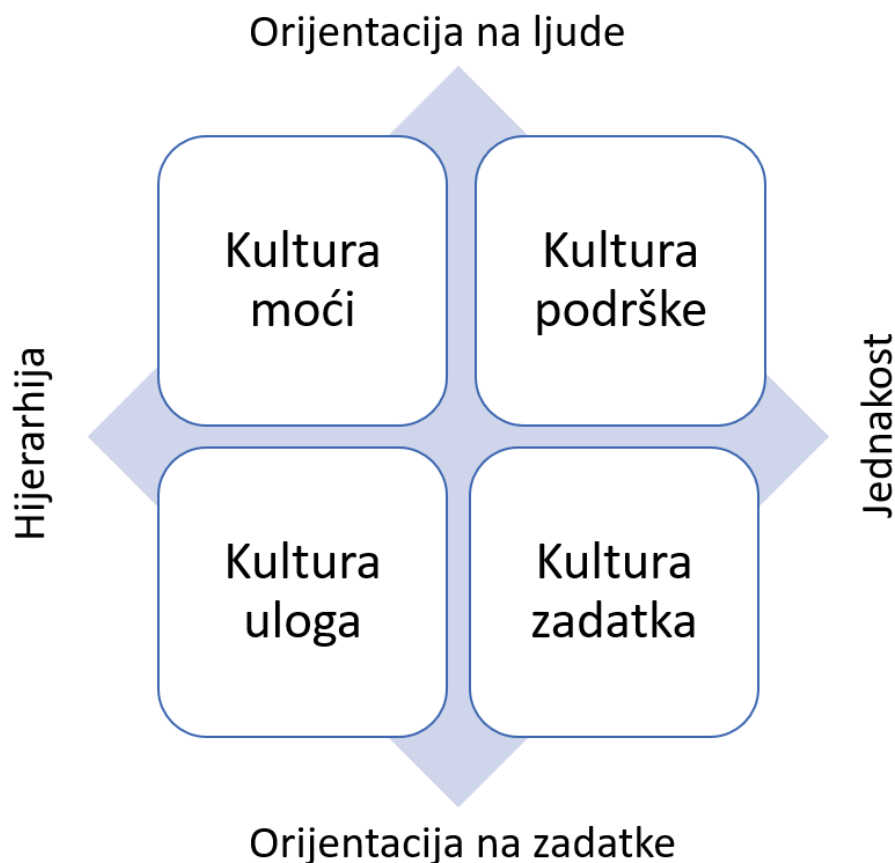
Organizacija zasnovana na kulturi klana funkcionira kao velika obitelj. Glavni član organizacije je lider i mentor u isto vrijeme, a članovi su međusobno povezani sa vjernosti, tradicijom i posvećenošću. U ovoj organizacijskoj strukturi velika je važnost u timskom radu i individualnom razvoju. Članovi su slobodni izražavati nove ideje i stavove, a odlučivanje se vrši neformalno.

Kultura hijerarhije veoma je formalna i složena struktura. Rad je vođen složenim pravilima i formalnim procedurama. Cilj je postići skladno i efikasno funkcioniranje. Predvidivost, sigurnost i stabilnost važne su komponente poslovanja. Pravila rada u ovoj kulturi naglašavaju autoritet, hijerarhiju, racionalnost te podjelu rada.

Kultura adhokracije obrnuta je kulturi hijerarhije. Organizacija u ovoj kulturi dinamična je i kreativna. Od ljudi se ne očekuje da slijepo slušaju nadređene, nego da preuzimaju rizik i daju svoja rješenja problema. Naglasak se stavlja na rast kroz nove resurse. Mjerilo uspjeha u poduzeću najčešće su novi proizvodi, tj. usluge. Velika pažnja posvećuje se inovativnosti i samostalnosti u radu. Orijentacija na fleksibilnost i eksterna orijentacija znače orijentaciju na promjene, nove informacije, otvorenost...

Kultura tržišta orijentirana je na rezultat. Lideri od članova očekuju rad usmjeren rezultatima te natjecateljsku atmosferu među članovima. Mjerenje uspješnosti izražava se kroz uspjeh na tržištu i financijskim dobitima. Konkurencija drži tim na okupu. Eksterni fokus i kontrola usmjerava organizaciju prema racionalnosti, postignućima, odgovornosti...

Osim tih klasifikacija u literaturi su često spominjane i Handyeva i Trompenaarsova klasifikacija. One su utemeljene na dvije osnovne dimenzije: fokus na radne zadatke naspram fokusa na ljude, hijerarhija naspram jednakosti u raspodjeli moći. Kao i klasifikacija po modelu konkurentskih vrijednosti, Handyeva se također temelji na upitniku kao glavnom alatu za analizu organizacijske kulture. Predmetna klasifikacija zasnovana je na vidljivosti normi i ponašanja te je vrlo lako primjenjiva u praksi. Handyeva matrica se sastoji od 4 kulture: kultura moći, kultura podrške, kultura uloga i kultura zadatka. Iste su prikazane na slici ispod zajedno s dimenzijama na kojoj je navedena klasifikacija bazirana.



Slika 3. Handyeva klasifikacijska matrica organizacijskih kultura (Handy, C.B., 1996)

Kultura moći stavlja snažan naglasak na disparitet pojedinaca i moć unutar tvrtke. Navedena kultura djeluje pod premisom da je tvrtka alat u rukama vođe za postizanje njihovih ciljeva te je vođa je središnja točka kulture. Kad je najfinija, kultura moći generira sliku obitelji u kojoj vođa u ulozi oca brine za sve članove obitelji, a oni ga slijede bez pitanja, no na drugom kraju spektra, ova kultura ima potencijal izazvati diktaturu i strah. Vođe ovog društva svoju dominaciju održavaju karizmom ili upravljanjem resursima te se zbog toga ne pridržava unaprijed određenih standarda i protokola. Umjesto toga, vođa je odgovoran za nadgledanje svega, a kao rezultat toga, učinkovitost organizacije ovisi o njegovim sposobnostima. Značajna većina lidera djeluje izvan formalnog organizacijskog okvira te je struktura takvih organizacija nebirokratska. Vođa može odstupiti od utvrđene organizacijske strukture kako bi delegirao odgovornosti na članove tima koji su najprikladniji za izvršavanje tih odgovornosti.



Činjenica da članovi organizacije nastoje pridobiti naklonost vođe i uspostaviti snažan odnos s njim čini političke procese i borbu za moć izraženijima. Jedna od prednosti ove kulture je svakako brzina reakcije. Budući da je ova kultura toliko ovisna o svom vođi, sve promjene koje on učini provode se pravovremeno i učinkovito te su kulture moći najfleksibilnije organizacije. Jedan od problema kulture moći je da uzdiže vodstvo u odnosu na tehničku vještinu kao primarnu vrijednost. S vremenom će talentirani pojedinci koji nisu zadovoljni cjelokupnom centralizacijom moći na vrhu tvrtke napustiti ovu kulturu i ostati će osrednji zaposlenici kojima je u interesu da netko drugi donosi odluke, preuzima rizike, a oni samo slušaju naredbe. To će rezultirati nepromijenjenom kulturom. Najočitija manifestacija ovog problema javlja se kad god dođe do potrebe za promjenom vodstva. Ako vođa grupe odustane, nema nikoga tko može preuzeti njegovo mjesto. Kada je u organizaciji previše ljudi, vođa više ne može zadržati kontrolu. Njegov osobni nadzor i metode kontrole postaju nedostatni u organizaciji i razvoju jer ne postoje pravila i procedure koje bi osigurale potrebnu strukturu. Kultura moći je najprikladnija za vrlo male i mlade tvrtke u kojima ne prevladavaju ljudi s visokim stupnjem obrazovanja. Također je najprikladnija za nestabilne sektore koji zahtijevaju brze reakcije na tržištu.

U kulturi uloga, šef i svi nadređeni moraju se pridržavati utvrđenih službenih standarda i procesa te je to stvarna birokratska kultura. U kulturama moći prevladavaju formalna pravila i standardi. Standardizaciju i kodifikaciju treba primijeniti na organizacijske procese, ponašanja i veze. Koncept kulture uloga je racionalan i ima savršenog smisla. Perspektiva kulture uloga vidi poduzeće kao društvenu strukturu koja se sastoji od procesa i konvencija. U ovoj kulturi strojevi često mogu predstavljati koncept organizacije. Kultura uloga je impersonalizirana, za razliku od kulture moći, koju oblikuje pojedinac na vlasti. Naziv ove kulture daje dojam da su uloge, a ne pojedinci, ključne za nju. Moć u ovoj organizaciji dolazi iz kombinacije hijerarhijskog položaja i specijalizirane stručnosti. U većini slučajeva velika

birokratska poduzeća i javna poduzeća imaju kulturu uloga. Pouzdanost i učinkovitost dvije su najjače strane ove kulture, dok su nefleksibilnost, krutost te nedostatak inicijative i poduzetničkog duha među lošijima. To obeshrabruje i tjera ljude koji su aktivni i kreativni, koji se ne zadržavaju u ovakvim organizacijama.

Kultura zadatka stavlja naglasak na učinak i postignuća iznad svega ostalog u organizaciji. Zbog toga mnogi ljudi to nazivaju i kulturom postignuća. Pretpostavka iza kulture zadataka jest da će se tvrtka baviti zadacima te sve ide prema ostvarenju tog cilja. Ljude se više cijeni po poslu koji su obavili nego po položaju u hijerarhiji. Moć u ovoj kulturi dolazi većinom iz sposobnosti pojedinca, a dijelom i karizme. Kultura zadataka idealna je za ljude koji daju prednost samom poslu ispred financijskih prednosti svog rada. Neovisnost, prilagodljivost i fleksibilnost visoko su cijenjani u kulturi zadataka. Poduzeća koja imaju visoko obrazovane zaposlenike i vrhunsku tehnologiju, poput konzultantskih tvrtki, odvjetničkih ureda, PR tvrtki, istraživačkih organizacija i drugih, djeluju posebno učinkovito u ovoj kulturi. Tipično, kultura zadatka predstavlja timsku ili projektnu strukturu. Njezine sposobnosti prilagođavanja, preuzimanja inicijative, kreativnosti i poduzetništva su među njezinim brojnim kvalitetama. Njezina je perspektiva usmjerena na uspjeh. Njezin najveći nedostatak je nezdrava ovisnost o ljudima i njihovim sposobnostima. Ova kultura je prilagođena za male tvrtke i postaje manje održiva kako se organizacija širi. Također, nedostatak vremena na raspolaganju radnicima da razviju svoje vještine pridonosi tendenciji da kulture zadataka potiču plitak pristup poslu.

Kulturu podrške nije lako naći u tvrtkama jer je ona veoma rijetka. Pretpostavka ove kulture je da organizacija postoji zbog svojih članova. Ona pomaže svojim članovima u postizanju njihovih ciljeva i ostvarivanju njihovih interesa. Individualnim brigama pridaje se veća težina nego korporativnim ciljevima. Zbog toga tvrtka s takvom kulturom vrlo teško može dugo trajati. Budući da je moć decentralizirana u kulturama podrške, ta se društva smatraju

najdemokratskijima. Pokazuje se snažno protivljenje organizacijskim propisima koji ograničavaju stupanj osobne slobode pojedinaca. Članovi organizacije su više posvećeni sebi i svojoj profesiji nego organizaciji za koju rade. U takvim kulturama često se javljaju problemi s koordinacijom i donošenjem odluka, što onda dovodi do političkih pregovora među članovima organizacije. Ova se kultura obično može vidjeti u akademskim institucijama poput fakulteta i istraživačkih instituta.

### **2.3.2 Istraživanja organizacijske kulture građevinskog sektora u različitim državama svijeta**

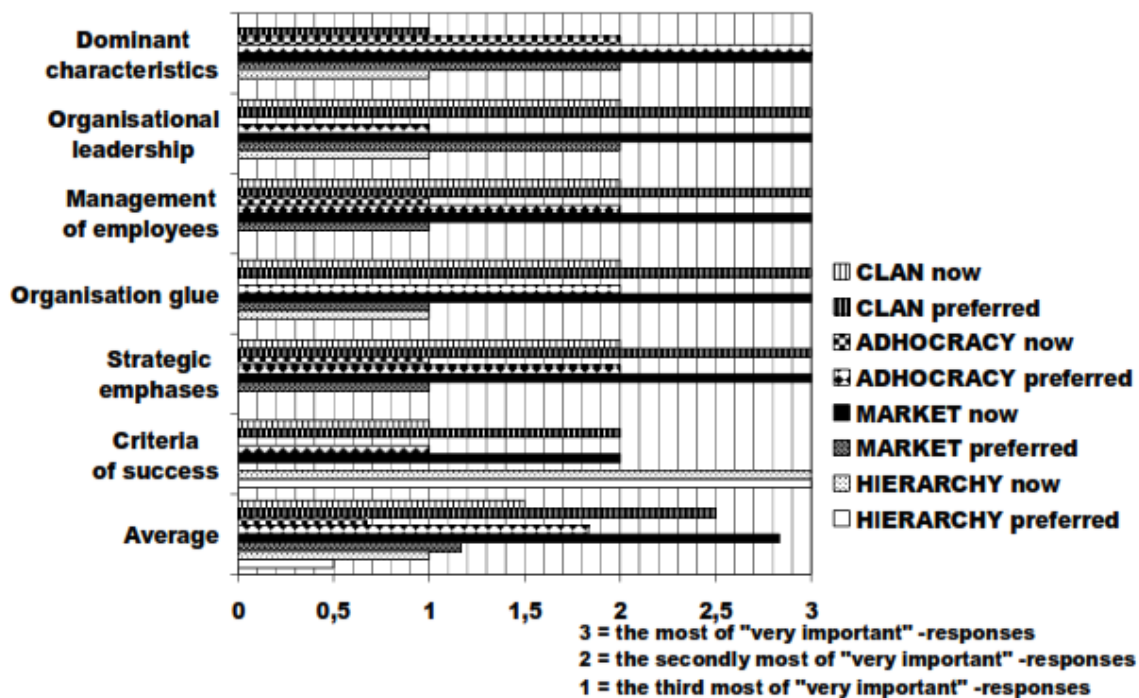
U nastavku je dan pregled nekih istraživanja organizacijske kulture u građevinskoj industriji u različitim dijelovima svijeta sa značajno različitom nacionalnom kulturom, od Skandinavije (Finska) preko Turske, pa do Kine te na posljetku i Hrvatske.

#### *2.3.2.1 Finska*

Johanna Nummelin (2006) je u svom istraživačkom radu opisala fundamentalne vrijednosti finskog građevinskog sektora. Fokus istraživanja je bio na organizacijskoj kulturi i građevinskim tvrtkama te je navedena studija uključivala isključivo ispitanike finških građevinskih tvrtki. Rad se sastoji od dva dijela (Nummelin, 2006).

U prvom dijelu je pomoću alata za procjenu organizacijske kulture koji su izradili Cameron i Quinn (1999.) ispitana organizacijska kultura poduzeća u građevinskom sektoru. Kao alat korišten je model suparničkih vrijednosti (Competing Values Framework). Upitnik je bio u obliku internetske ankete, preveden na finski te je obuhvatio 600 ljudi, od kojih je 200 odgovorilo na upitnik. U drugom dijelu, obrađene su različite ranije publikacije koje sažimaju finsku nacionalnu kulturu. Ova studija potiče istraživanje kulturne raznolikosti u globalnim građevinskim projektima (Nummelin, 2006).

Unutar studije ispitanici su razvrstani na dva načina. Prvi način je podjela po podindustrijama kojoj ispitanici pripadaju, a one uključuju građenje kuća (50% ispitanika), građevinski proizvodi (30% ispitanika) te ostali (20%). Drugi način podjele je po veličini firme; manje od 100 zaposlenih (10%), od 100 do 500 (30%) i iznad 500 zaposlenih (60%). Nadalje, upitnik se sastojao od dva dijela; prvo su ispitanici zamoljeni da procijene postojeće stanje, a zatim su zamoljeni da opišu svoje željeno idealno stanje. Upitnik se sastoji od šest dimenzija, koje su izvedene iz psihološkog arhetipskog okvira. Na slici 6. su prikazani rezultati studije po navedenim dimenzijama za velike tvrtke s preko 500 zaposlenih. Na grafici je unutar svake dimenzije prikazana razina svake od 4 kulture, kako sadašnja tako i ona koju bi ispitanici preferirali da je (Nummelin, 2006).



Slika 4. Način na koji su prikazivani rezultati u navedenoj studiji, u ovom slučaju za tvrtke s preko 500 zaposlenika (Nummelin, 2006)

Prema ovoj studiji, organizacijska kultura finskih građevinskih poduzeća izrazito je tržišno orijentirana. Ti rezultati su donekle očekivani, kada uzmemo u obzir istraživanja finske

nacionalne kulture i njen utjecaj na organizacijsku kulturu. Produktivnost i konkurentnost najvažniji su čimbenici, pojedinci se nagrađuju kada su financijski rezultati povoljni ili kada se stekne novi tržišni udio. Istraživanje je također pokazalo da je moć centralizirana te je konkurencija između pojedinaca i različitih jedinica unutar pojedinog poduzeća vrlo jaka. Međutim, vanjsko tržišno okruženje također se doživljava kao prijatna i ujedno uvjetuje djelovanje poduzeća (Nummelin, 2006).

Ljudi unutar finske građevinske industrije po rezultatima ove studije žele da kultura nalikuje kulturi klana. Žele da su zaposlenici najvrjedniji resurs tvrtke te da je njihova dobrobit ključna. Nadalje, kupci više sličje partnerima, budući da je uspjeh poslovanja određen razinom zadovoljstva kupaca. Kao rezultat promjena u okruženju, novi izgled posla postaje dio svakodnevnog života. Čak i ako se bit kulture klana može okarakterizirati kao kolektivistička, fokus ostaje na najneposrednijem radnom okruženju. Pokazalo se da su se komentari unutar ankete relativno jasno bavili samo jednom kulturom. To ukazuje na to da građevinski posao radi učinkovito u smislu da su vrijednosti ljudi podudarne (Nummelin, 2006).

U studiji je zbog dvosmislenosti stavova ispitanika pretpostavljeno da ispitanici na višim rukovodećim pozicijama češće ocjenjuju organizacijsku kulturu kao kulturu klana od ispitanika na nižim razinama. Rezultati su između ostaloga pokazali da su tržišne i hijerarhijske kulture moćnije od kulture adhokracije i klana. Značajan udio ispitanika bio je iz organizacija s više od 500 zaposlenika. Građevinskom industrijom u Finskoj, kao i u drugim zemljama, dominira velik broj malih poduzeća. No, u usporedbi s cjelokupnom industrijom, moć velikih korporacija znatno je veća, pa su ovi rezultati donekle održivi. Rezultati naglašavaju važnost kulture adhokracije u tvrtkama s manje od 100 zaposlenika. Isto tako, kultura hijerarhije bila je neupitno najjača u dimenziji koja ispituje kriterije uspjeha. U ovoj se studiji nacionalna kultura promatrala više kao kontekst. Kao i druge nacionalnosti, Finci su

pod sve većim utjecajem globalizacije. Jedan od zaključaka ove studije je da će suočavanje s različitim kulturama i kapitaliziranje multikulturalizma omogućiti građevinskim tvrtkama značajnu konkurentsku prednost (Nummelin, 2006).

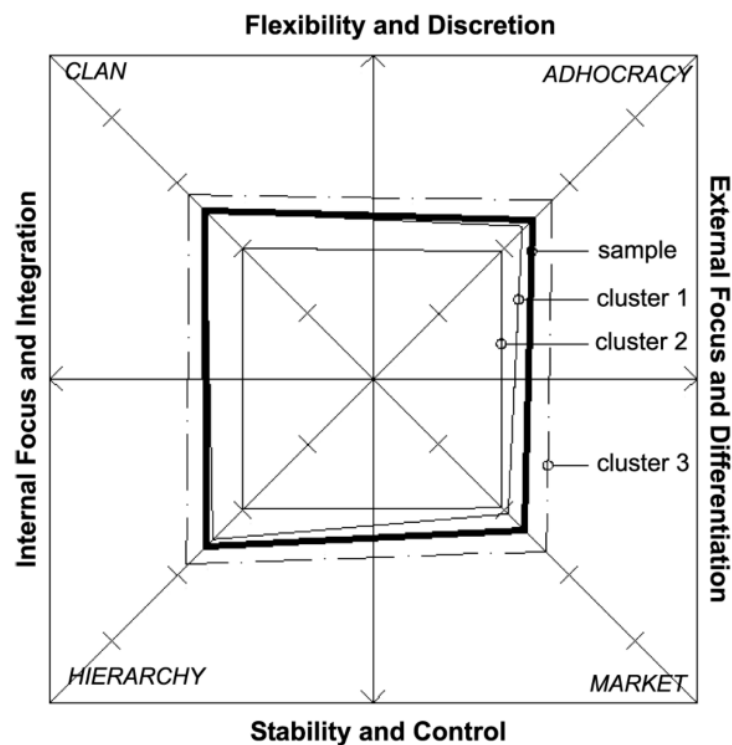
#### 2.3.2.2 *Turska*

Oney-Yazici i dr. (2007) su napravili studiju sa svrhom da prouče kulturološke profile građevinskih tvrtki unutar turske građevinske industrije. Nalazi ove studije otkrivaju da većina tvrtki u turskom građevinskom sektoru ima klanovsku i hijerarhijsku kulturu te da taj tip kulture nije kompatibilan s njihovim konkurentskim okruženjem. Ustvrdeno je da tvrtke u podindustrijama izvođenja radova i arhitektonskih usluga stavljaju veći fokus na stabilnost i suradnju, nego na produktivnost i inovacije. Međutim, neusklađenost između njihove kulture i kulture okoline može im otežati napredak u industriji koja je tako konkurentna kao što je građevinarstvo.

Ova je studija također pružila dokaze koji podupiru ideju da na organizacijsku kulturu utječu vrsta tvrtke, veličina organizacije i starost. S obzirom na navedeno postoji značajna razlika između organizacijske kulture arhitektonskih i izvođačkih tvrtki u ispitanom uzorku, budući da je tržišna kultura dominantnija u potonjem, što se može pripisati konkurentskom i nepredvidivom poslovnom okruženju izvođačkih tvrtki. Poduzeća srednje veličine imaju znatno drugačiju organizacijsku kulturu od velikih poduzeća, gdje se pokazalo da imaju puno izraženiju kulturu klana i adhokracije (Oney-Yazici i dr., 2007).

"Model konkurentskih vrijednosti" (CVF) i "Instrument za procjenu organizacijske kulture" (OCAI) Camerona i Quinna (1999.) odabrani su kao alati za analizu organizacijske kulture u ovoj studiji kako bi bili u skladu sa studijama provedenim u drugim zemljama koje sudjeluju u istraživanju CIB W112. Izvođačke i arhitektonske tvrtke aktivne u turskoj građevinskoj industriji poslužile su kao jedinica analize u studiji. Kontaktirano je 351 poduzeće, a njih 134

pristalo je sudjelovati u anketi. Tvrtnke su birane po sljedećim parametrima: podrijetlo nacionalnosti, s fokusom na lokalna turska poduzeća; veličina na temelju broja zaposlenih, s fokusom na srednje i velike tvrtke; i pozicija industrije temeljena na tržišnom udjelu, s fokusom na 12 najvećih tvrtki. Uzorak je činilo 826 ispitanika koji su obuhvaćali rukovodeće i nerukovodeće radnike (74,9% muškaraca, 25,1% žena) (Oney-Yazici i dr., 2007).



Slika 5. Prikaz rezultata studije po klasterima (Oney-Yazici i dr., 2007)

Jedan od ciljeva istraživanja je bilo doći do uzorka tvrtki sa sličnim kulturnim karakteristikama. Analizom različitih skupina (klastera) otkrivene su tri temeljne kulturne orijentacije u uzorku koji je analiziran. Prvi klaster čine tvrtke koje imaju nisku ocjenu tržišne kulture. Ta skupina najbolje predstavlja arhitektonske tvrtke i tvrtke koje su starije 25 godina. Naspram prvog klastera, treći klaster ima visoko izraženu kulturu klana i hijerarhije te su takve tvrtke većinom izvođačke. Dok drugi klaster, koji je ujedno i najmanji u uzorku, nema značajnijih odstupanja po organizacijskim obilježjima te ima niske ocjene za sve kategorije kulture, što upućuje na uravnoteženu kulturu. U toj skupini se nalaze većinom velike tvrtke,

gotovo 40%. Osim toga, podaci dokazuju da su organizacijske kulture dijelom određene zemljom, industrijom i poslom, a dijelom povezane s organizacijskom strukturom i kontrolom (Oney-Yazici i dr., 2007).

### 2.3.2.3 *Kina*

U svojem istraživačkom radu pod naslovom „Istraživanje odnosa između organizacijske kulture i učinka građevinskih organizacija“ (eng. „An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations“), Cheung, Wong i Lam (2012) sa Gradskog Sveučilišta Hong Kong, su ispitali povezanost organizacijske kulture i uspješnosti građevinskih tvrtki. Struktura rada je sljedeća: prvo je ispitan odnos između organizacijske kulture i učinka. Drugo, prikazani su identifikatori organizacijske kulture i pokazatelji uspješnosti građevinske organizacije. Nakon toga predstavljen je okvir koji definira vezu između organizacijske kulture i učinka građevinskih organizacija. Zadnji odjeljak predstavlja empirijski test ovog pristupa povezivanja organizacijske kulture sa uspješnosti poduzeća. Na kraju se nalazi zaključak, u kojem su obrađeni rezultati rada i njihov značaj za upravljanje poduzećima.

Neki od nedostataka ovog istraživanja su širina uzorka koji je istraživan te su podaci ove studije geografski limitirani. Također, 103 valjana odgovora uključena u ovo istraživanje su prihvatljiva, no ipak je poželjan veći uzorak. U radu autori preporučuju provođenje usporedivih istraživanja u drugim zemljama i njihovo proširenje na dodatne sudionike unutar građevinske industrije. Također, kako se navodi u radu, preporuča se promjena Likertove ljestvice od sedam stupnjeva na numeričku ljestvicu za pokazatelje uspješnosti, ali taj način prikupljanja podataka bio bi izrazito izazovan. Predstavljeno istraživanje možda se ne može generalizirati jer se fokusira na okolnosti specifične za gradnju u kojima sudjeluju građevinske tvrtke (Cheung i dr., 2012).



U ovom radu pretpostavljeno je da se organizacijska kultura može identificirati s osam kulturnih dimenzija; jasnoća cilja, koordinacija i integracija, rješavanje sukoba, sudjelovanje zaposlenika, usmjerenost na inovacije, naglasak na učinkovitost, usmjerenost na nagrađivanje i usmjerenost na tim. Dok su kao pokazatelji uspješnosti građevinskih organizacija korištena 4 različita kriterija: financije, interni poslovni procesi, kupci te na kraju inovacija i učenje. Nakon toga, napravljen je model odnosa između uspješnosti poduzeća i organizacijske kulture. U tu svrhu je napravljena jednadžba strukturalnog modeliranja za tri različita odnosa: odnosa između pokazatelja uspješnosti i njihovih ispitanika, identifikatora organizacijske kulture i odnosa između organizacijske kulture i učinka (Cheung i dr., 2012).

Za prikupljanje podataka korištena je anketa. Ista se sastojala od tri dijela. Prvi dio je obuhvaćao pitanja o osobnim podacima, drugi za identifikaciju organizacijske kulture, a treći za procjenu uspješnosti. Ukupno 185 upitnika su poslali nasumičnim odabirom građevinskim tvrtkama u Hong Kongu. Ciljani ispitanici ovog istraživanja bili su direktori, voditelji projekata i profesionalno osoblje. Više od 70% onih koji su dali valjane odgovore imalo je najmanje deset godina radnog iskustva (Cheung i dr., 2012).

Koristeći podatke iz ankete dobivene od izvođačkih tvrtki iz Hong Konga, ispitana je unutarnja dosljednost organizacijske kulture i pokazatelja uspješnosti. Nalazi dobiveni pomoću jednadžbe strukturalnog modeliranja potvrđuju korištenje osam identifikatora organizacijske kulture za definiranje organizacijske kulture u građevinarstvu i četiri pokazatelja učinka za procjenu učinka. Konačni rezultati pokazuju da postoji pozitivna veza između organizacijske kulture određenog poduzeća te učinka istog. Prema istraživanju, inovacija je najvažniji kulturni aspekt budući da igra ključnu ulogu u poticanju kreativnosti. Zbog toga, pri ocjeni učinka potrebno je dati veću važnost inovacijama. Ova studija nudi sveobuhvatan pogled na to kako projektna organizacijska kultura utječe na uspješnost građevinskih organizacija (Cheung i dr., 2012).

#### 2.3.2.4 Hrvatska

Sa svojim radom *Organizational culture of the Croatian construction industry*, Šandrk Nukić i Huemann (2016), također su sudjelovale u istraživanju CIB W112 sa ciljem da se nastavi globalno istraživanje o nacionalnim kulturama i organizacijskim kulturama povezanim s graditeljstvom kako bi se održao i proširio inventar građevinske kulture. Unutar rada su obrađeni željeni i trenutačni kulturni profili hrvatskog građevinarstva. Rad uključuje literaturno i empirijsko istraživanje. Kao i u prethodno navedenim studijama u sklopu CIB W112, za empirijsko istraživanje za ovu studiju odabrani su Cameronov i Quinnov (2005) Model konkurentskih vrijednosti i Instrument za procjenu organizacijske kulture (OCAI).

Na osnovu prethodnih istraživanja i proučavanja teorijske podloge, autorice u radu napominju sljedeće:

- organizacijska kultura je skup kolektivnih vrijednosti i uvjerenja koja utječu na ponašanje i aktivnosti grupe;
- model konkurentskih vrijednosti i instrument za procjenu organizacijske kulture smatraju se pouzdanim alatima za procjenu organizacijske kulture;
- pretpostavlja se da postoje nacionalne razlike u kulturi u građevinskoj industriji; i
- postoje razlike koje proizlaze iz karakteristika sudionika projekta i poduzeća.

Ovakvim i sličnim radovima, povećava se znanje o organizacijskoj kulturi hrvatskog građevinskog sektora te se poboljšava naše razumijevanje dosad neistraženog nacionalnog i profesionalnog okruženja. Identificiranje postojećih i željenih tipova kulture građevinske industrije u Hrvatskoj povećava vjerojatnost poboljšanja izvedbe domaćih građevinskih projekata i daje doprinos mogućim međunarodnim partnerima zainteresiranim za poslovanje s Hrvatskom (Šandrk Nukić i Huemann, 2016).

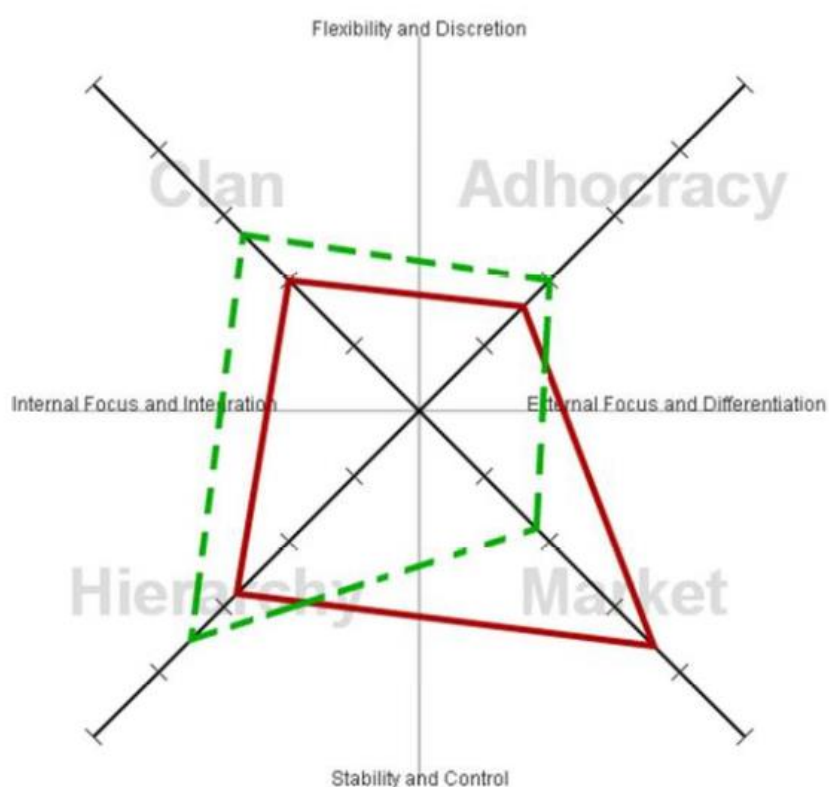
OCAI upitnik u sklopu ovog istraživanja je izveden kao online, anonimna anketa koja se po ispunjenju automatski šalje u bazu odgovora. Anketa je bila prosljeđena svim građevinskim tvrtkama registriranim u Hrvatskoj gospodarskoj komori. Svi ispitanici su imali operativne upravljačke ili više uloge te su mogli utjecati na organizacijsku kulturu barem unutar vlastitog tima i područja rada. Ukupno je bilo 108 odgovora iz različitih građevinskih tvrtki iz Hrvatske. Prema statističkim podacima u Hrvatskoj bilo je 4990 visokoobrazovanih građevinskih radnika, međutim nije bilo dostupnih podataka koliko je među njima menadžera. No, u radu je pretpostavljeno da je samo mali postotak od navedenog broja na rukovodećim pozicijama. S obzirom na pretpostavljeni broj menadžera u građevinskoj industriji i veličinu uzorka prethodnih nacionalnih istraživanja pomoću OCAI-a, uzorak od 108 ispitanika smatra se vjerodostojnim i primjerenim (Šandrk Nukić i Huemann, 2016).

Uzorak ovog istraživanja uključuje sve vrste i veličine građevinskih tvrtki ovisno o njihovoj primarnoj djelatnosti. Osim toga, uzorak je zemljopisno disperziran po cijeloj Hrvatskoj te obuhvaća cijelo hrvatsko tržište. Organizacijska kultura ocjenjivana je i s obzirom na vlasništvo poduzeća. Potkategorije spola i dobi ispitane su samo kao dio analize učestalosti; nisu korišteni u profiliranju organizacijske kulture. Osim što su korišteni kao relevantne potkategorije u istraživanju organizacijske kulture u Hrvatskoj, nabrojani kriteriji razlikovanja poduzeća korišteni za analizu učestalosti korišteni su kao takvi i u istraživanju organizacijske kulture u Hrvatskoj.

Dominantna organizacijska kultura uzorka je, kako pokazuju rezultati, hijerarhijska. Ovakvi rezultati su u skladu s Hofstedeovim modelom nacionalnih kultura, koji je pokazao da Hrvatska ima visoku distancu moći (Hofstede i dr., 2005.). Takav rezultat ukazuje na to da ljudi prihvaćaju hijerarhijski sustav u kojem svatko ima svoju ulogu i nije potrebno nikakvo objašnjenje za to. Također, ukazuje na to da centralizacija prevladava i da podređeni očekuju

da im se daju upute što da rade. U hrvatskom građevinarstvu nakon hijerarhije slijede kultura tržišta i klana (Šandrk Nukić i Huemann, 2016).

Prema istraživanju željenih kultura, kultura klana je ta koja je bila dominantni kulturni tip. Ovaj zaključak pomaže u razumijevanju veze između korporativne kulture i nacionalne kulture. Hrvatska je kolektivističko društvo koje njeguje čvrste odnose u kojima svaki pojedinac snosi odgovornost za članove grupe (Hofstede i dr., 2005). To pokazuje da su odnosi poslodavac-zaposlenik u hrvatskim poduzećima slični obiteljskim vezama. Nakon kulture klana idući željeni tip je kultura hijerarhije pa adhokracije te na kraju tržišna. Na slici ispod su prikazani rezultati studije za tvrtke s preko 500 zaposlenih (Šandrk Nukić i Huemann, 2016).



Slika 6. Rezultati studije koji prikazuju kulturni profil hrvatskih građevinskih tvrtki s preko 500 zaposlenih (Šandrk Nukić i Huemann, 2016)

Istraživanje je također otkrilo razlike u organizacijskoj kulturi na temelju veličine tvrtke, glavne djelatnosti, geografskog fokusa i vlasništva. Niti jedna od analiziranih potkategorija nije preferirala tržišnu ili kulturu adhokracije. Ako se uzme u obzir studija Cheunga i dr. (2012.), koji je utvrdio da je inovacija najvažniji kulturološki čimbenik za performanse građevinske organizacije, ovo je prilično zabrinjavajuće. Drugim riječima, nedostatak inovativnih i tržišno orijentiranih tvrtki mogao bi naštetiti budućim rezultatima i tržišnom udjelu hrvatske građevinske industrije. Nažalost, takvi su rezultati u skladu s hrvatskom nacionalnom kulturom, čiji visok rezultat izbjegavanja neizvjesnosti odražava stroga pravila vjerovanja i ponašanja te netoleranciju prema neortodoksnom ponašanju i idejama (Hofstede i dr., 2005). Inovacije često nailaze na jak otpor, a sigurnost je ključni motivator u poduzećima. Ipak, možda je najznačajniji doprinos ove studije identifikacija klanske kulture kao preferiranog kulturnog tipa. To sugerira da postizanje visokog morala zaposlenika, timske kohezije te dosljednog i učinkovitog učinka zahtijeva prepoznavanje suradnje, što znači da bi uspješni voditelji timova trebali evoluirati u mentore koji pokazuju i profesionalnu podršku i ljudsku brigu za svoje podređene i suradnike. (Šandrk Nukić i Huemann, 2016).

### 3 Klimaoprema d.d

Još 1975. godine utemeljeno je poduzeće Klimaoprema te je od skromnog proizvodnog pogona s 12 djelatnika prerasla u tržišno prepoznatljivog proizvođača s visoko automatiziranim proizvodnim pogonom površine 43.000 m<sup>2</sup> i 572 zaposlenika. Klimaoprema d.d. je u privatnom vlasništvu te je u 2021. godini poduzeće ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.082.757.211,00 kn (Klimaoprema, 2022).



*Slika 7. Logo poduzeća (Klimaoprema, 2022)*

#### 3.1.1 Povijest poduzeća

Klimaoprema započela je prvu proizvodnju ventilacijskih rešetki za domaće tržište 1975. godine u za tu svrhu unajmljenoj privatnoj kući s 12 zaposlenih radnika. Tvrtka je rasla, a 1981. godine u Samoboru je otvoren proizvodni pogon od 600 četvornih metara. Tada dolazi do značajnijeg proširenja proizvodnog programa i preuzimanja pozicije vodećeg regionalnog proizvođača opreme za klimatizaciju, ventilaciju i čiste prostore. Poduzeće vrši pretvorbu u dioničko društvo 1998. godine i otvara početak investicijskog ciklusa (Galošić, S., 2020).



*Slika 8. Prve unajmljene prostorije Klimaopreme (Klimaoprema, 2022)*

Od 2005. godine traje investicijski ciklus u proizvodni park, infrastrukturu i kadrove. U Gradni, u blizini Samobora, izgrađen je poslovno-proizvodni objekt u kojem je danas sjedište tvrtke. Tvornica je proširena s 4.500 četvornih metara na 13.000 četvornih metara dodavanjem dodatne zgrade i visokoregalnog skladišta. Nakon toga, iduće veće širenje se događa 2008., kada je izgrađen dodatni industrijski prostor veličine 3000 m<sup>2</sup>. Poduzeće u tom trenutku broji 160 zaposlenih. U 2015. godini ciklus investicija nastavljen je razvojem proizvodno-skladišnog pogona u Novoj Gradišci površine 30.000 četvornih metara. Proširenje pogona popraćeno je značajnim ulaganjima u strojni park koji se trenutno sastoji od visoko robotiziranih i automatiziranih proizvodnih pogona, dizajniranih i razvijenih u suradnji s renomiranim europskim proizvođačima CNC strojeva te u suradnji s vrhunskim stručnjacima Fakulteta strojarstva i brodogradnje u Zagrebu. Klimaoprema danas godini zapošljava 570 ljudi te posjeduje 43000 m<sup>2</sup> proizvodnog, skladišnog i uredskog prostora na tri lokacije, Sveta Nedelja, Samobor i Nova Gradiška (Galošić, S., 2020).



Slika 9. Proizvodni pogon i skladište u Samoboru, 2012. godine (Klimaoprema, 2022)



Slika 10. Današnje lokacije Klimaopreme (Klimaoprema, 2022)

### **3.1.2 Misija i vizija Klimaopreme**

#### *3.1.2.1 Misija poduzeća*

Misija Klimaopreme glasi: „*Strastvenim radom, hrabrošću za iskorak te brigom za naše zaposlenike razvijamo i proizvodimo visokotehnološka rješenja u području HVAC-a te kompletnu uslugu inženjeringa i sustava čistih prostora za klijente diljem svijeta.*“ Poduzeće se dijeli u dva glavna odjela: odjel za čiste prostore i odjela za HVAC proizvode (Klimaoprema, 2022).

U odjelu za čiste prostore klijentima nude kompletna rješenja po principu „ključ u ruke“. Unutar Klimaopreme je obuhvaćen cijeli proces, od projektiranja i proizvodnje pa do izvođenja. Također, uz navedeno, klijentima su na raspolaganju i validacijske djelatnosti kroz cijeli životni vijek korištenja čistih prostora. Uz najveći dio vlastite proizvodnje i kontrole kvalitete, kao i pouzdanu logistiku i koordinirane timove za instalacije, usluge i održavanje, svojim iskustvom i prilagodljivošću maksimiziraju financijsku i vremensku učinkovitost svake investicije (Klimaoprema, 2022).

U HVAC odjelu razvijaju proizvode i rješenja za ventilaciju, klimatizaciju i grijanje koji stvaraju sigurno i ugodno životno okruženje. Svojim kupcima osiguravaju kvalitetnu robu, usluge i pomoć pri realizaciji projekata. Također, nude i sveobuhvatnu podršku projektantima strojarskih sustava koja je potvrđena tehničkom dokumentacijom i ispitivanjima u vlastitom razvojnom laboratoriju (Klimaoprema, 2022).

#### *3.1.2.2 Vizija poduzeća*

Vizija Klimaopreme se sastoji od pet ključnih točaka:

1. Biti vodeći u razvoju i proizvodnji protupožarnih zaklopki te uređaja za kontrolu protoka zraka i na europskom tržištu.
2. Postati glavni dobavljač vodećih distributera HVAC opreme



3. Istaknuti se na tržištu inovativnim metodama poslovanja koje daju najbolje odgovor za naše kupce.
4. Postati vrhunska inženjerska tvrtka i pouzdan partner najvećim svjetskim farmaceutskim tvrtkama.
5. Postati najcjenjeniji poslodavac u sektoru tehničke proizvodnje (Klimaoprema, 2022).

Klimaoprema se vidi kao tvrtka koja stalno uči, razvija se, predviđa učinke promjena i na odgovarajući način prilagođava svoj poslovni plan. Razvojno-tehnološka organizacija koja aktivno surađuje s centrima izvrsnosti i implementira vrhunsku tehnologiju. Financijski sigurna organizacija koja donosi dobre strateške odluke i istovremeno kontrolira rizik. Poduzeće koje vidi probleme, nudi odgovore i traži dugoročna partnerstva. Inovativna korporacija koja dosljedno unapređuje učinkovitost i učinkovitost poslovanja kroz konkurentnost proizvoda i rast tržišta. Poslodavac koji je privlačan i konkurentan, sposoban zadržati i prenijeti informacije, razvijati zaposlenike i održavati zdravu radnu okolinu. Poduzeće koje podupire održivost ljudskog zdravlja i očuvanje okoliša (Klimaoprema, 2022).

### *3.1.2.3 Vrijednosti i načela poduzeća*

U Klimaopremi ističu glavno načelo rukovođenja: „Naši zaposlenici su zamašnjak našeg uspjeha.“

Neke od vrijednosti koje Klimaoprema ističe su:

- Međusobno poštovanje i cijenjenje drugih
- Briga o razvoju i motivaciji svojih radnika
- Promicanje timskog duha i građenje povjerenja
- Rješavanje konflikta jasnom komunikacijom
- Klijent je uvijek na prvom mjestu
- Pouzdanost i usmjerenost na rezultate
- Inovativnost
- Strast i hrabrost
- Skromnost

### 3.1.3 Reference poduzeća Klimaoprema

#### Specijalna bolnica Sveta Katarina

U izgradnji specijalne bolnice Sveta Katarina u Branimirovoj ulici u Zagrebu, Klimaoprema je sudjelovala kao podizvođač. Navedena bolnica je jedna od najvećih privatnih bolnica na području RH. Više od 40.000 ljudi iz cijelog svijeta svake godine traži liječenje u ovoj jedinstvenoj bolnici, i to u najsuvremenijim operacijskim dvoranama koje poštuju najstrože standarde kvalitete. Više od 4500 m<sup>2</sup> prostora namijenjeno je Poliklinici u novoj zgradi. Kao podizvođači, uspjeli su projektirati, izraditi, postaviti i konačno verificirati operacijske dvorane, sobe za pripremu osoblja i pacijenata te jedinice za intenzivnu njegu Specijalne bolnice Sveta Katarina. U ovom projektu, svakom detalju je posvećena velika pozornost u cijeloj zgradi ove bolnice, uključujući izradu i ugradnju prilagođenih zidnih panela koji su antibakterijski i dugovječni. Kako bi se smanjio rizik od kontaminacije i širenja klica i drugih mikroba, ugrađeni su sudoperi, stolovi, police te ostali namještaj i oprema od nehrđajućeg čelika. Ugradnjom ovih materijala u objekte Poliklinike osigurana je najviša razinu sigurnosti i pružanje vrhunske usluge u budućnosti (Klimaoprema, 2022).



*Slika 11. Operacijska sala koju je izvela Klimaoprema*

## Belupo

U Koprivnici Klimaoprema je za Belupo radila idejni dizajn, izvedbeni projekt te na kraju i samu montažu čistih prostora i HVAC instalacija, BMS, validaciju, namještaj za čiste prostore te laminarne uređaje. Konačna površina koju projekt zauzima iznosi 10000 m<sup>2</sup> (Klimaoprema, 2022).



*Slika 12. Unutrašnjost čistih prostora u Belupovom pogonu (Klimaoprema, 2022)*



*Slika 13. HVAC instalacije u Belupovom pogonu (Klimaoprema, 2022)*

## Projekt u St. Petersburgu

U Rusiji, točnije u gradu Sankt Petersburgu, Klimaoprema je za stranog naručitelja napravila izvedbeni projekt za prostor veličine 7000 m<sup>2</sup>. Osim projektiranja, izvodili su montažu čistih prostora i HVAC instalacija, BMS, validaciju prostora, laminarne uređaje, maglične tuševe, kabine za vaganje te opremu za čiste prostore (Klimaoprema, 2022).



*Slika 14. Prostori koje je Klimaoprema projektirala i izvela u St. Petersburgu (Klimaoprema, 2022)*

### 3.1.4 Organizacijska kultura poduzeća Klimaoprema

Klimaoprema brine o rastu, napredovanju, usavršavanju i dobrobiti svog osoblja, shodno tome 2016. godine osnovan je Odjel ljudskih potencijala. Bitno je naglasiti da se u Klimaopremi ljudi promatraju kao potencijali, a ne kao resursi. U 2016. godini, na početku poslovanja odjela, Klimaoprema je imala 285 radnika, dok ih danas ima 572, a tvrtka se i dalje širi. Prvi cilj odjela bio je izgraditi temeljne procese upravljanja ljudskim resursima, za koje su bili potrebni jasni i pouzdani postupci, obuka za sve menadžere o njihovom provođenju i usklađenost s certifikatima ISO standarda kvalitete. Kao rezultat toga, definirani procesi rutinski prolaze brojne revizije. Na početku su napravili analizu radnih mjesta, zatim su izradili početnu organizacijsku strukturu i opise. Nakon toga, uslijedila je faza sveobuhvatne nadogradnje novouvedenih procesa te se predviđaju nova radna mjesta, dopune postojećih te još precizniji i koncizniji opisi, koji će sadašnjim i budućim zaposlenicima omogućiti lakše, svakodnevno i dugoročno, snalaženje u zadacima na svom radnom mjestu (Batur N., 2020).

Odjel je strukturirao, ali u isto vrijeme učinio proces zapošljavanja fleksibilnijim. Klimaoprema nudi mnogo različitih pozicija s različitim kriterijima, a njihov broj je u stalnom porastu. Zbog toga, koriste nekoliko procesa pretraživanja, provjere i selekcije za najbolje potencijalne klijente i nove zaposlenike. Postoji aktivan skup pravila za proces odabira koji osigurava nepristranost, točnost i transparentnost, bez ometanja brzog djelovanja na tržištu rada koje postaje sve konkurentnije. Dodatno, služe se aktualnim alatima, poput portala MojPosao i softvera TalentLyft. Svaki novi zaposlenik prolazi postupak uvođenja u posao koji je prilagođen zahtjevima radnog mjesta i potrebnoj razini stručnosti, a sastoji se od minimalno jednomjesečne obuke za radno mjesto i maksimalno šest mjeseci mentorstva. Nadalje, u planu je još opsežniji i individualiziraniji razvoj ovog postupka, kako bi svaki novi zaposlenik dobio najprikladniju stručnu i srdačnu pomoć (Batur N., 2020).

Koliko god je to moguće, Klimaoprema se nastoji angažirati u znanstvenoj i obrazovnoj zajednici. Primarna djelatnost tvrtke je proizvodno-tehnološka te se shodno time bavi raznim inicijativama i pružanjem pomoći mladim, ambicioznim stručnjacima na raznim projektima. Često se ti mladi stručnjaci na kraju pridružuju njihovom poslovnom timu. Dani karijera održavaju se svake godine na Fakultetu strojarstva i brodogradnje u Zagrebu i Tehničkom fakultetu u Rijeci te Klimaoprema svake godine na istim sudjeluje. Klimaoprema redovito održava natjecanje pod nazivom Inovativnost i kreativnost za studente FSB-a u kojem sa 7500 kuna nagrađuje najboljim studentima koji daju rješenje za težak izazov. Često nude pomoć studentima tehničkih fakulteta tijekom stručne prakse, a isto nude i učenicima industrijsko-obrtničke škole u Novoj Gradišci, koji nakon studija i prakse često ostanu raditi u tamošnjoj tvornici. Također, na praksu su dolazili i studenti iz Francuske i Italije (Batur N., 2020).



*Slika 15. Dodjela nagrade studentima FSB-a za inovativno rješenje (Klimaoprema, 2022)*

Svake godine se trude davati svojim zaposlenicima dodatne pogodnosti, prvenstveno brinući se o njihovom zdravlju, dobrobiti i obitelji. Prije dvije godine su uveli program Multisport kartica koje svim zainteresiranim zaposlenicima omogućuju korištenje mnogo različitih sportskih objekata diljem Hrvatske uz popust. Organiziraju i razna korisna događanja, poput Dana zdravlja Klimaopreme, tijekom kojeg su nutricionisti i treneri demonstrirali smjernice zdravog načina života. Svojim zaposlenicima, također, osiguravaju dodatno zdravstveno osiguranje koje omogućuje besplatnu i sveobuhvatnu sustavnu procjenu i pokriva do 1000 kn besplatnih specijalističkih pregleda i 2000 kn besplatnih dijagnostičkih pregleda. Jedan od ciljeva unutar poduzeća je njegovanje zajedništva, poštovanje obitelji i stvaranje prijateljskih odnosa među suradnicima, zbog čega su 2018. godine pokrenuli Obiteljski dan Klimaopreme na kojem je sudjelovao veliki broj zaposlenika sa svojim obiteljima. Na godišnjoj razini provode natječaj za najboljeg djelatnika u kojem tri najbolja radnika dobiju novčane nagrade na temelju glasova svojih kolega (Batur N., 2020).



*Slika 16. Dodjela nagrade najboljim zaposlenicima (Klimaoprema, 2022)*

### **3.1.5 Empirijsko istraživanje organizacijske kulture poduzeća Klimaoprema d.d.**

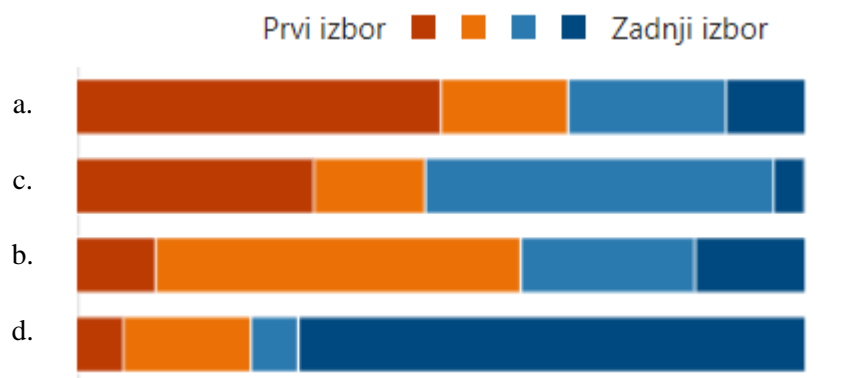
Empirijsko istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika. Isti služi za klasifikaciju tipa organizacijske kulture prema modelu Charlesa Handyja. Upitnik se sastoji od dva dijela te je u svakom bilo potrebno odgovoriti na 10 pitanja. U prvom dijelu su ispitanici zamoljeni da odgovore na pitanja o trenutnom stanju unutar poduzeća, a u drugom na ista ta pitanja, ali s obzirom na stanje koje bi oni željeli da bude u poduzeću. Da bi odgovori bili što iskreniji, a relevantnost istraživanja bila što veća, upitnik je anonimn te su ispitanici bili upoznati s time.

Upitnik je bio u obliku internetske ankete, napravljen pomoću servisa Microsoft Forms te prosljeđen svim zaposlenicima putem elektroničke pošte. Upitnik se popunjavao na način da su se četiri ponuđena odgovora rangirala brojevima od 1 do 4, tako da broj 1 predstavlja odgovor koji najbliže opisuje situaciju u organizaciji, a broj 4 odgovor koji najslabije opisuje situaciju u organizaciji. Na anketu je odgovorilo ukupno 46 zaposlenika.

#### *3.1.5.1 Anketni upitnik*

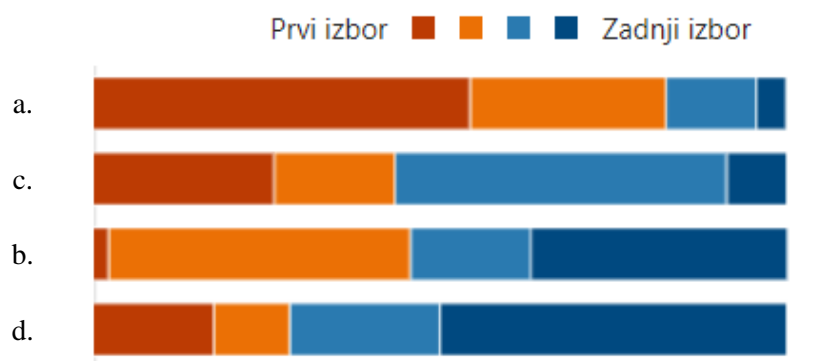
1. U mom poduzeću se smatra da je dobar šef onaj koji je;
  
11. Želio bih da se u mom poduzeću smatra da je dobar šef onaj koji je:
  - a. Jak, odlučan i čvrst, ali i pošten. On štiti svoje podređene koji su odani i pažljiv je prema njima.
  - b. Impersonalan i korektan. Od podređenih zahtjeva samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju osobnu korist.
  - c. Pravedan i prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da osigura da se obavi posao.
  - d. Vodi računa o potrebama i vrijednostima drugih. Koristi svoju poziciju da bi osigurao zadovoljenje potreba zaposlenih.





Slika 17. Statistički prikaz odgovora na prvo pitanje

Na slici iznad graf prikazuje odgovore ispitanika za definiciju dobrog šefa. Odgovor a) *Jak, odlučan i čvrst, ali i pošten. On štiti svoje podređene koji su odani i pažljiv je prema njima.* bio je najpopularniji među zaposlenicima. Čak 50% zaposlenika ga je odabralo prvi izbor, 17,4 % kao drugi, a kao treći 10,9%. Nakon njega slijedi odgovor c) *Pravedan i prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da osigura da se obavi posao.* Skoro trećina zaposlenika 32,6 % ga je izabrala kao prvi izbor. Zaposlenici ovog poduzeća najmanje su odabirali odgovor d) *Pravedan i prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da osigura da se obavi posao.* Velika većina, tj. 79,6 % ispitanika ga je stavilo na zadnje mjesto.



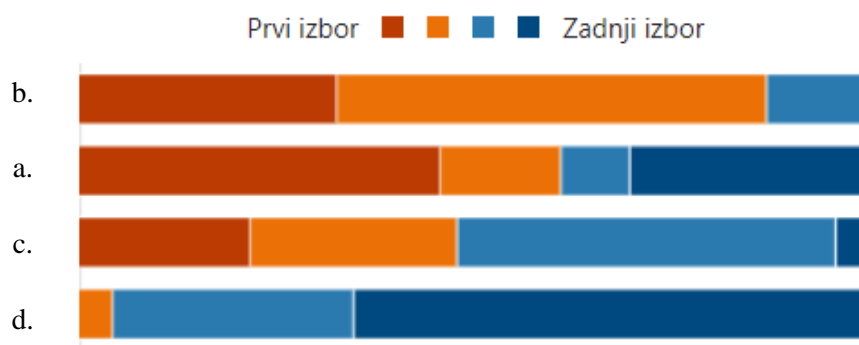
Slika 18. Statistički prikaz odgovora na jedanaesto pitanje

Na isto to pitanje, samo s obzirom na stanje koje bi zaposlenici željeli, a ne stanje koje je trenutačno u poduzeću, odgovore možemo vidjeti u grafu na slici iznad. Redoslijed odgovora se nije mijenjao, što ukazuje da su zaposlenici zadovoljni s trenutačnim stanjem te nemaju želju za promjenom. Više od pola ispitanika stavila je odgovor a) na prvo mjesto, točnije 54,3%, dok je još 28,3 % stavilo na drugo mjesto. Zaposlenici prvenstveno žele da je njihov šef odlučan te pošten, da ih štiti te da je pažljiv prema njima. Zanimljivo je primijetiti da je odgovor b) na prvo mjesto stavio zanemariv broj ispitanika te se taj broj još više smanjio u odnosu na stanje koje ispitanici smatraju da je trenutačno u poduzeću, s 10,9 % na 2,2 %. Međutim, kod odgovora d) je suprotna situacija, povećao se broj ispitanika koji su stavili isti na prvo mjesto, s 6,5 % na 17,4 %.

2. U mom poduzeću se smatra da je dobar podređeni onaj koji je:

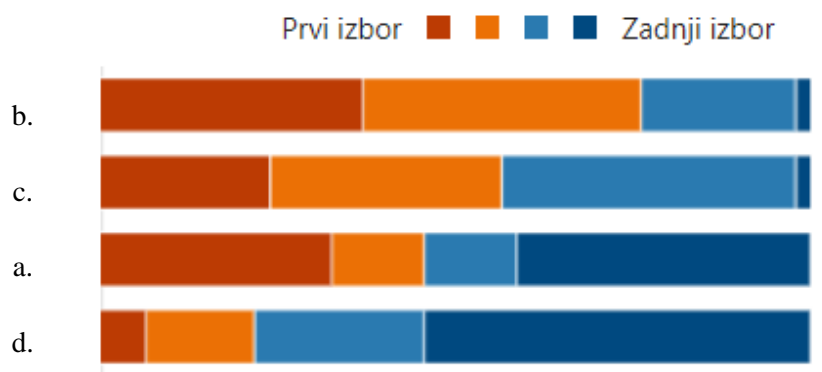
12. Želio bih da se u mom poduzeću smatra da je dobar podređeni onaj koji je:

- a. Poslušnan, vrijedan i odan svome šefu.
- b. Odgovoran i pouzdan, dosljedno izvršava svoje propisane obaveze.
- c. Uvijek voljan da na najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren za ideje i prijedloge.
- d. Životno zainteresiran za razvoj vlastitih sposobnosti i za učenje novih stvari.



Slika 19. Statistički prikaz odgovora na drugo pitanje

Na iduće pitanje rezultati su prikazani na slici 22. Na njoj vidimo grafikon koji prikazuje poredane odgovore od prvog do zadnjeg izbora. Iz grafa je vidljivo da je odgovor b) *odgovoran i pouzdan, dosljedno izvršava svoje propisane obaveze* bio najpopularniji među ispitanicima, iako su ispitanici odgovor a) *poslušan, vrijedan i odan svome šefu* više odabirali kao prvi izbor. 32,5 % je odabralo odgovor b) kao prvi izbor, dok je 45,7 % odabralo a). Međutim, kao drugi izbor odgovor b) je odabralo 54,3 % te kao treći 13%. Dok se u rangiranju odgovora a) vidi značajno veća podjela među odgovorima zaposlenika, 15,2 % ga je stavilo kao drugi izbor, 8,7 % kao treći te 30,4 % kao zadnji izbor. Odgovor d) *životno zainteresiran za razvoj vlastitih sposobnosti i za učenje novih stvari* nijedan ispitanik nije stavio kao prvi izbor, dok je 65,2 % ispitanika isti stavilo kao zadnji izbor.



Slika 20. Statistički prikaz odgovora na dvanaesto pitanje

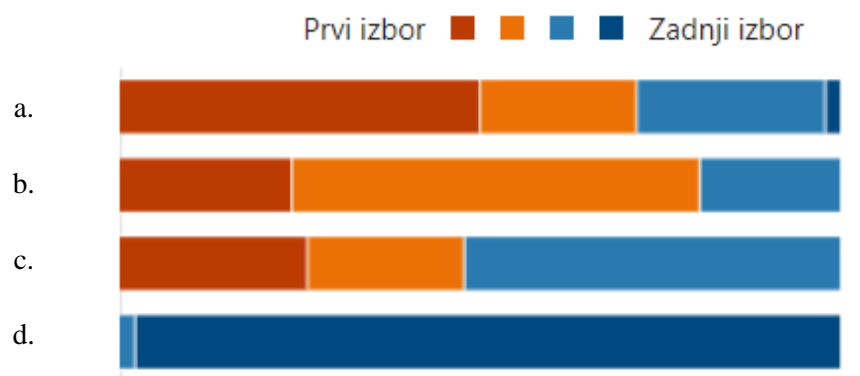
Dalje, na slici iznad vidimo graf rezultata odgovora na 12. pitanje. U odnosu na drugo pitanje, prvi izbor ispitanika je i dalje odgovor b) te zaposlenici žele da dobar podređeni bude onaj koji je prije svega odgovoran i pouzdan te uredno izvršava svoje obaveze. Zaposlenici također žele da su im kolege otvorene za pomoć te timski igrači pa je shodno tome odgovor c) sada ukupno drugi izbor ispitanika, dok se odgovor a) spustio na treće mjesto. Odgovor d)

je uvjerljivo na zadnjem mjestu te je očito da zaposlenici ne žele kolege koje su orijentirane isključivo na sebe i svoj vlastiti razvoj. Ne vidi se značajnija želja za promjenom u odgovorima na ovo pitanje te su zaposlenici većinom zadovoljni s trenutačnom situacijom u firmi. Interesantno je primijetiti da i u željama zaposlenika možemo vidjeti značajnu podjelu u rangiranju odgovora na navedeno pitanje. Odgovor b) koji je ukupno na prvom mjestu, na prvi izbor stavilo 37 % ispitanika, odgovor c) koji je drugi 23,9 % ispitanika, a odgovor a) koji je treći na prvi izbor stavilo je štoviše 32,6 %. Međutim odgovore b) i c) gotovo nitko nije stavio kao zadnji izbor, dok je odgovor a) stavilo 41,3 % ispitanika. Ovo možemo pripisati činjenici da su ovu anketu ispunjavali svi zaposlenici, kako menadžeri tako i podređeni te je vjerojatno zbog toga došlo do značajnije podjele mišljenja zaposlenika.

3. U mom poduzeću dobar radnik daje prioritet:

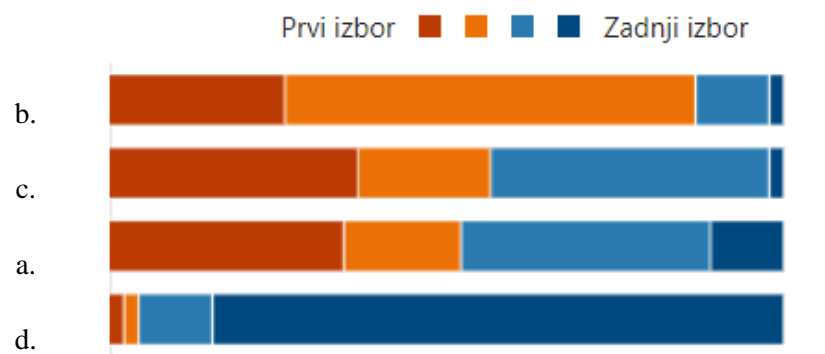
13. Želio bih da u mom poduzeću dobar radnik daje prioritet:

- a. Zahtjevima nadređenih.
- b. Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijeva njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću.
- c. Zahtjevima zadataka koje treba obaviti.
- d. Svojim i osobnim potrebama svojih suradnika.



Slika 21. Statistički prikaz odgovora na treće pitanje

Treće pitanje je donijelo odgovore čemu radnici u poduzeću pridaju najveći prioritet. Rezultati odgovora su vrlo jasni te prikazani na slici iznad. Većina zaposlenika vidi da dobar radnik u predmetnom poduzeću na prvo mjesto stavlja zahtjeve nadređenih. Shodno tome, odgovor a) je najčešće biran od strane ispitanika te ga je 50 % stavilo na prvo mjesto i 21,7% na drugo mjesto. Odgovori b) *propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijeva njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću* i c) *zahtjevima zadataka koje treba obaviti* su na drugom, odnosno trećem mjestu. Odgovor d) su gotovo svi zaposlenici stavili kao zadnji izbor, 97,8 % ispitanika te je vidljivo, kao i u prošlim pitanjima da kultura pojedinca u ovoj tvrtki praktički ne postoji.



Slika 22. Statistički prikaz odgovora na trinaesto pitanje

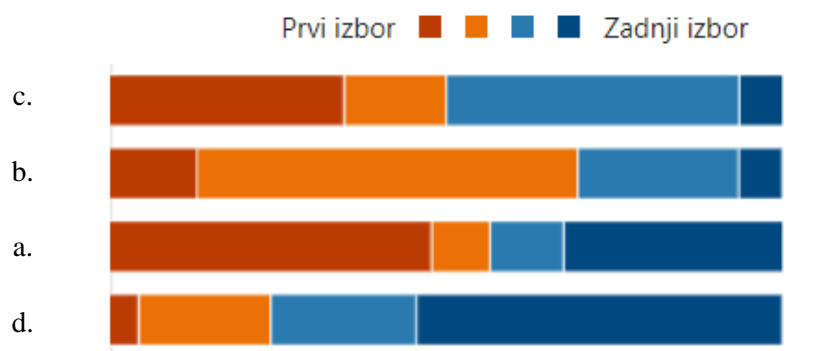
Grafikon iznad prikazuje da postoji određena želja za promjenom među zaposlenicima kada je u pitanju vrednovanje radnika u poduzeću. Tako je odgovor a) *zahtjevima nadređenih* pao s prvog na treće mjesto, iako ga je na prvi izbor stavilo otprilike trećina zaposlenika. Na prvom mjestu se nalazi odgovor b), iako je manje odabiran kao prvi izbor od odgovora a) i c), 26,1 % u odnosu na 33,6 %, tj. 37 %. Ipak je na drugi izbor stavljan značajno više nego druga dva odgovora, 60,9 % u odnosu na 19,6 %, tj. 17,4 %. Iz rezultata se može iščitati želja zaposlenika za nešto demokratskijom organizacijskom strukturom u odnosu na sadašnju. Žele da kultura više nalikuje kulturi zadatka i uloge, nego li onoj kulture moći. Točnije, žele

da se radnici više vrednuju na osnovu znanja, ekspertize i ostvarenih zadataka, u odnosu na podobnost i lojalnost šefu. Odgovor d) ispitanici su opet stavili u velikoj većini kao zadnji izbor, što je očekivano jer zaposlenici ne žele da individualni uspjeh bude iznad uspjeha tima, tj. organizacije.

4. Ljudi koji su uspješni u mom poduzeću su:

14. Želio bih da su ljudi koji su uspješni u mom poduzeću:

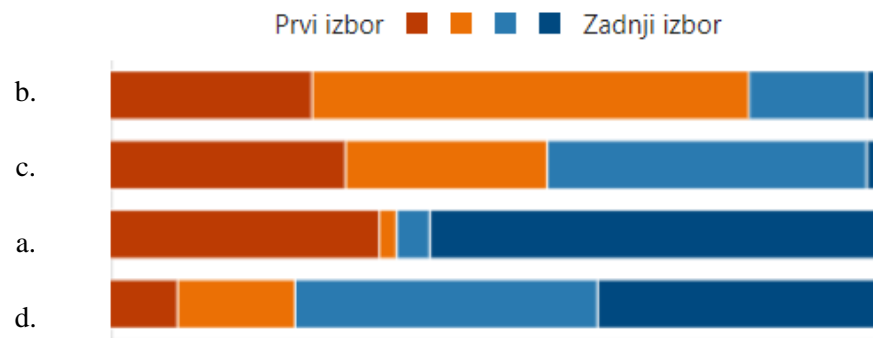
- a. Oštri i natjecateljski orijentirani.
- b. Savjesni i odgovorni sa snažnim osjećajem odanosti organizaciji.
- c. Efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je definiran.
- d. Sposobni u međuljudskim odnosima, posvećeni ispunjenju potreba ljudi oko sebe.



Slika 23. Statistički prikaz odgovora na treće pitanje

Rezultati odgovora na 4. pitanje su prikazani na slici 26. Definiranje uspješnih ljudi u poduzeću opet je dovelo do podjele među ispitanicima, pa se tako odgovor a) *oštri i natjecateljski orijentirani* nalazi na trećem mjestu ukupno, iako je ga je gotovo polovica ispitanika odabrala kao prvi izbor, ali ga je i trećina ispitanika odabrala kao zadnji izbor. Odgovor c) je na prvom mjestu, a gotovo podjednak broj ima i odgovor b) koji se nalazi na

drugom mjestu. Ispitanici prvenstveno smatraju da su uspješni ljudi u Klimaopremi efikasni i kompetentni, fokusirani na rješavanje zadataka, ali i odani organizaciji. Odgovor d) je najmanje biran od strane zaposlenika, naime preko pola ga je stavilo na zadnje mjesto.



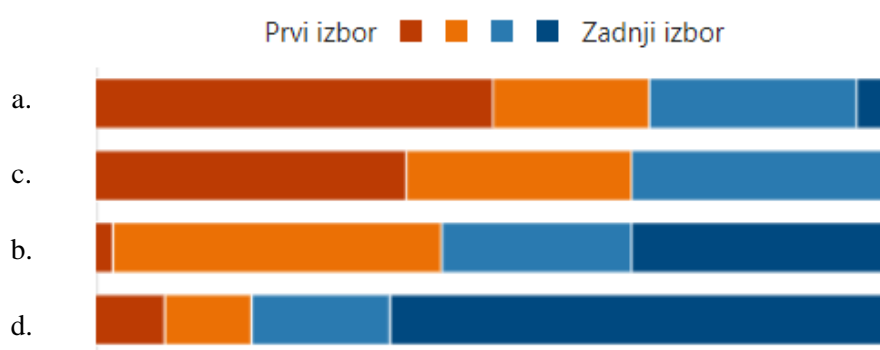
Slika 24. Statistički prikaz odgovora na trinaesto pitanje

Četrnaesto pitanje nam je pokazalo postoji li želja za promjenom kod zaposlenika, u vezi sa uspješnim ljudima u njihovom poduzeću. Izražene želje za promjenom nema, rezultati su slični kao i odgovorima na četvrto pitanje, tj. postojećeg stanja u poduzeću. Odgovori b) i c) su ponovo dobili izjednačen broj glasova, ali je sada b) dobio ipak malo više u odnosu na postojeće stanje. Zaposlenici žele da se uspješnost vrednuje objektivnije, kroz sposobnost ljudi da rješavaju zadatak koji im je zadan brzo i efikasno. Odgovor a) je iznova donio podjelu među ispitanicima, te ih je sada 34,8 % stavilo kao prvi izbor, dok je čak 58,7 % stavilo na zadnji izbor. Tu podjelu možemo pripisati tome da su ispitanici koji su sudjelovali u anketi iz potpuno različitih odjela poduzeća te na različitim pozicijama. Odgovor d) je i dalje na zadnjem mjestu kao i u rezultatima odgovora na postojeće stanje.

5. Vrijeme i energija zaposlenih se u mom poduzeću tretira kao nešto što:

15. Želio bih da se vrijeme i energija zaposlenih u mom poduzeću tretira kao nešto što:

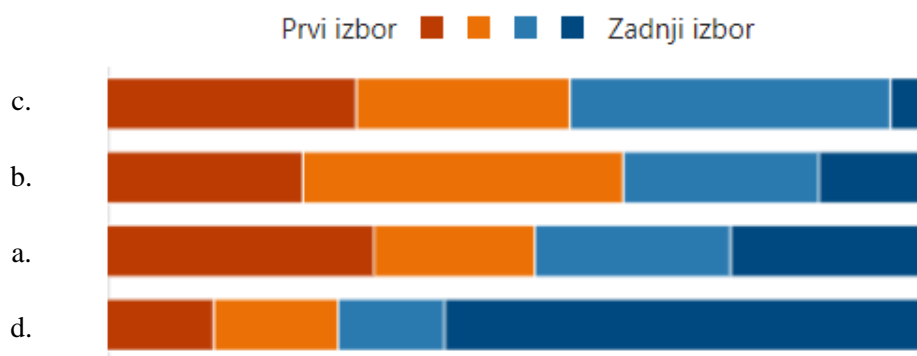
- a. Stoji na raspolaganju rukovodstvu.
- b. Je precizno propisano ugovorom.
- c. Treba posvetiti isključivo rješavanju zadataka.
- d. Treba prepustiti svakom individualcu da slobodno upravlja.



Slika 25. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje

Na slici 28 možemo vidjeti grafikon s rezultatima odgovora na pitanje o vremenu i energiji zaposlenih u poduzeću. Polovica ispitanih radnika smatra da su vrijeme i energija zaposlenika nešto što je dostupno menadžmentu i što je navedeno u ugovoru te ih je 50% stavilo odgovor a) kao prvi izbor, a još 19,6 % kao drugi. Osjetan dio ispitanih radnika ujedno smatra da se na njihovo vrijeme na radnom mjestu gleda kao resurs koje treba u potpunosti posvetiti dovršetku posla. Odgovor d) dobio je najmanje glasova, što ukazuje na to da radnici smatraju da vrijeme i energiju na radnom mjestu trebaju prvenstveno posvetiti ispunjavanju obaveza, a ne prepustiti diskreciji svake osobe te je 63 % ispitanika isti odabralo kao zadnji izbor. Interesantno je primijetiti da gotovo nitko nije stavio odgovor b) kao prvi izbor te većina zaposlenika smatra da njihovo radno vrijeme nije precizno propisano ugovorom nego više podređeno zadatku ili volji nadređenog.





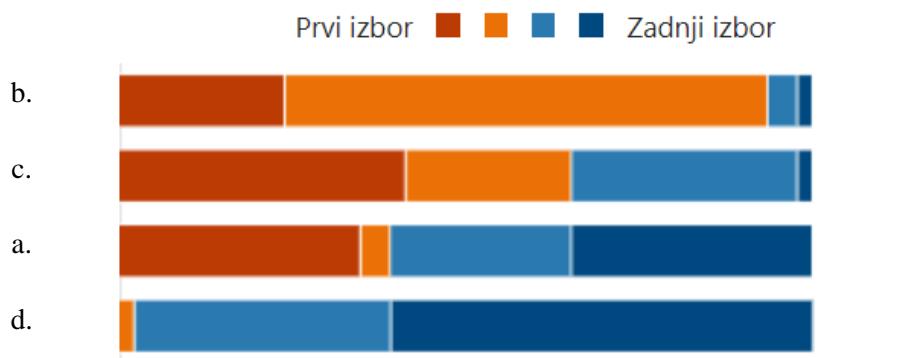
Slika 26. Statistički prikaz odgovora na petnaesto pitanje

Rezultati ankete na pitanje broj 15. su prikazani na slici 29. Tri odgovora su dobila sličan broj glasova od strane ispitanika, to su odgovori a), b) i c). Na prvom mjestu je ipak odgovor c), koji iako je dobio manje glasova nego u odgovorima na peto pitanje, zbog veće raspodjele na ostala pitanja skočio na prvo mjesto. Zaposlenici žele da je njihovo vrijeme podređeno zadatku kojeg imaju ispred sebe, ali da su i neki okviri propisani ugovorom. Odgovor a) je pao na treće mjesto te je vidljivo da zaposlenici ne žele da njihovo radno vrijeme i energija u značajnoj mjeri stoji na raspolaganju nadređenim i njihovoj slobodnoj volji. Rezultati odgovora d) su gotovo identični onima o postojećem stanju u poduzeću te je isti i dalje na zadnjem mjestu.

6. Zaposleni su u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem:

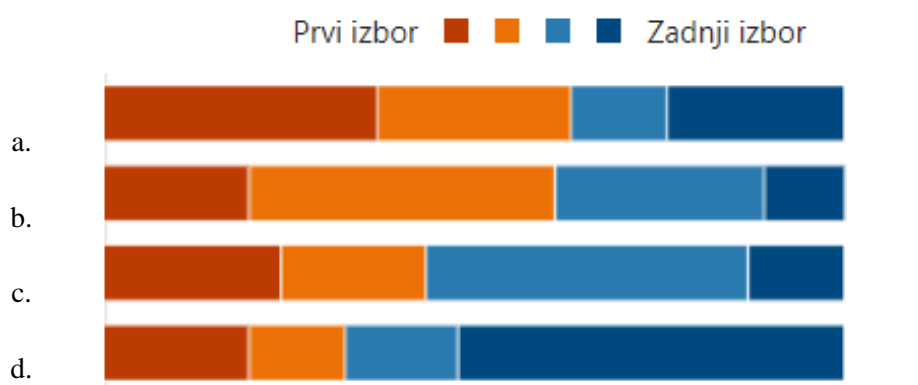
16. Želio bih da su zaposleni u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem:

- a. Nagrada i kazni.
- b. Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla.
- c. Zahtjevima koje postavlja radni zadatak koji treba izvršiti.
- d. Unutarnjeg zadovoljstva koje ljudi osjećaju obavljanjem posla.



Slika 27. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje

Na slici iznad, prikazan je grafikon rezultata odgovora na pitanje kako se postupa s radnicima u njihovoj organizaciji, najviše zaposlenika odgovorila je da je to putem pravila, procesa i standarda u obavljanju posla. Iako je mali broj ispitanika stavio taj odgovor kao prvi izbor (23,9 %), 69,6 % ih je stavilo taj odgovor na drugi izbor. Međutim, značajan broj zaposlenika smatra da ih kontroliraju potrebe posla koji moraju obaviti, pa su taj odgovor stavljali kao prvi izbor u 41,3 % prilika. Također, nemali broj ispitanika smatra da ih se kontrolira pomoću nagrada i kazni, dok je gotovo nitko ne smatra da se zaposlenici unutar ovog poduzeća kontroliraju putem unutarnjeg zadovoljstva te je taj odgovor uvjerljivo na zadnjem mjestu.



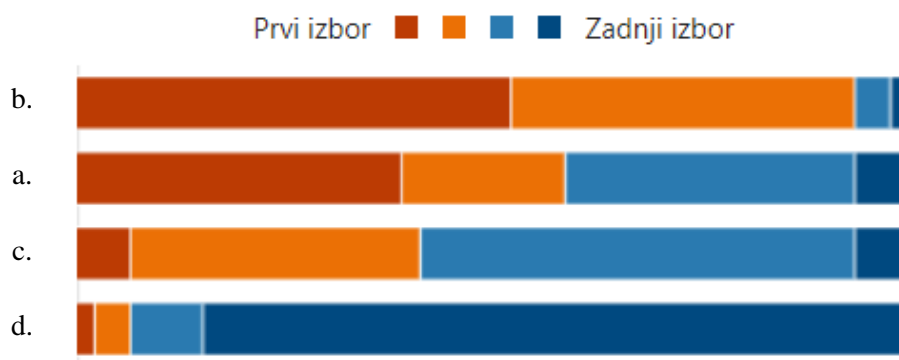
Slika 28. Statistički prikaz odgovora na šesnaesto pitanje

Iz grafikona iznad možemo iščitati da postoji želja za promjenom unutar poduzeća Klimaoprema u sferi kontroliranja zaposlenika. Iz grafa je također vidljivo da su svi odgovori poprilično podijeljeni. Zaposlenici smatraju da bi bolja kontrola radnika bila pomoću sustava nagrada i kazni te je sada taj odgovor na prvom mjestu, dok je u prvobitno bio na trećem mjestu. 37 % ispitanika je odabralo odgovor a) kao prvi izbor i 26,1 % kao drugi. Nadalje, vidi se i želja za smanjenjem kontrole putem obavljanja radnih zadataka te da ne bude sve podređeno samom zadatku, pa je odgovor c) dobio manje glasova nego u originalnom pitanju. Odgovor d) je i dalje zadnji, iako je dobio više glasova nego u odgovorima na peto pitanje, opet je preko pola ispitanika (52,2 %) stavilo isti na zadnje mjesto.

7. U mom poduzeću zadatke daje onaj tko:

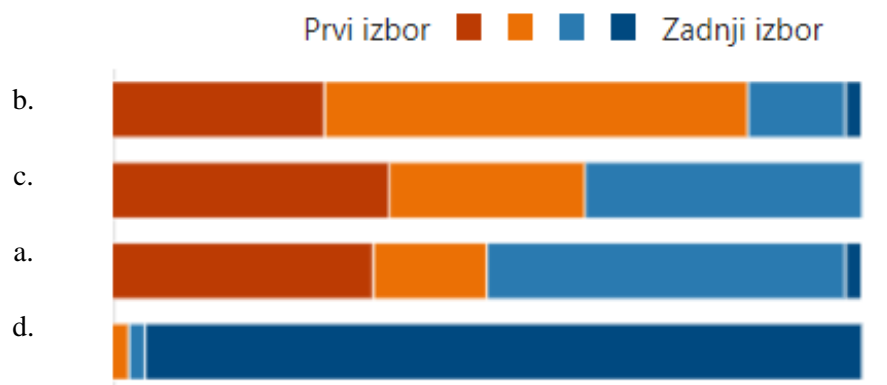
17. Želio bih da u mom poduzeću zadatke daje onaj tko:

- a. Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju.
- b. Je podjelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke.
- c. Ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.
- d. Tko želi i ima sklonosti ka naređivanju.



Slika 29. Statistički prikaz odgovora na peto pitanje

Rezultati odgovora ankete na 7. pitanje su prikazani na slici 32. Iz grafa se može jasno vidjeti mišljenje ispitanika u vezi zadavanja zadataka na poslu. Zaposlenici smatraju da se zadatke dijeli onaj koji je za to zadužen i odgovoran unutar određenog sistema. Preko pola zaposlenika je stavilo odgovor b) na prvi izbor, te još 41,3 % na drugi izbor. Ovakav odgovor je očekivan s obzirom na veličinu firme. Klimaoprema ima oko 600 zaposlenika te firma te veličine bi teško mogla efikasno funkcionirati bez jasne hijerarhijske raspodjele. Na drugom mjestu se nalazi odgovor a) koji je dobio primjetan broj glasova, 39,1 % ga je odabralo kao prvi izbor. Zaposlenici smatraju da u nekim slučajevima zadatke zadaje onaj tko ima moć i autoritet te posjeduje karizmu koja je potrebna da ga drugi slušaju. Odgovori c) i d) nisu dobili puno glasova zbog jasne hijerarhijske strukture koju se ne može tako lako zaobići znanjem ili sklonostima ka naređivanju.



Slika 30. Statistički prikaz odgovora na šesnaesto pitanje

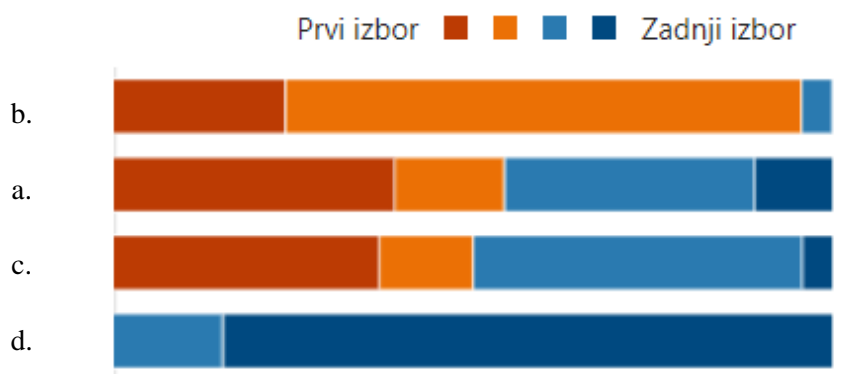
S obzirom na željeno stanje u poduzeću prikazani su rezultati odgovora na 17. pitanje. Rezultati ukazuju da nema značajnije želje za promjenom pa je odgovor b) ostao na prvom mjestu, kao i u originalnom pitanju. Zaposlenici su zadovoljni s jasnom hijerarhijskom raspodjelom te sistemom u kojem se točno zna tko zadaje zadatke. Također, vidljivo je i da zaposlenici ipak žele da oni koji imaju više znanja i sposobnosti zadaje zadatke od onoga koji ima moć i autoritet u danom trenutku. To je vidljivo u tome da se odgovor c) sada popeo na

drugo mjesto te ga 37,0 % stavilo kao prvi izbor, a 26,1 % kao drugi. Odgovor d) su gotovi svi ispitanici svrstali kao zadnji izbor te je kristalno jasno da ne žele da im naređuje netko tko ima sklonosti i želju ka naređivanju, mimo sustava i bez potrebnog znanja i autoriteta.

8. Svrha konkurencije je:

18. Želio bih da je svrha konkurencije:

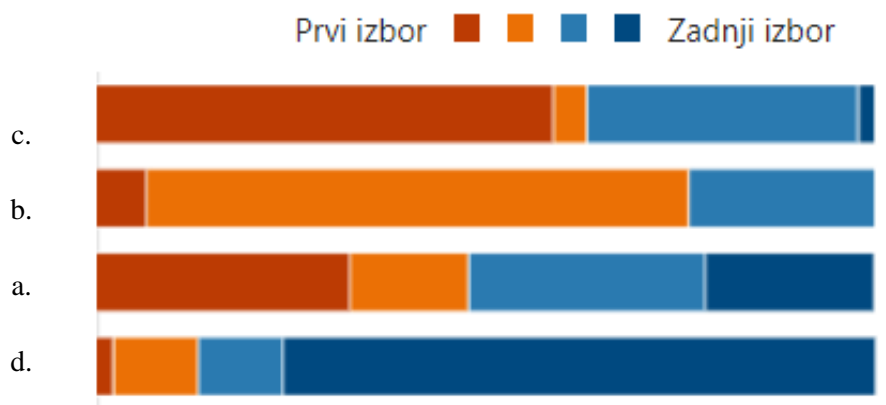
- a. Ostvariti osobnu moć i ugled u poduzeću.
- b. Ostvariti napredovanje u poduzeću.
- c. Povećati sposobnost i znanja potrebna za obavljanje posla.
- d. Skrenuti pažnju na osobne potrebe i želje.



Slika 31. Statistički prikaz odgovora na osmo pitanje

Na pitanje koja je svrha konkurencije rezultati su prikazani na slici 34. Na grafikonu možemo vidjeti da su odgovori opet prilično podijeljeni te je odgovor b) ukupno na prvom mjestu, iako je manje odabiran kao prvi izbor u odnosu odgovore a) i c). Tako je odgovor b) kao prvi izbor odabralo 23,9 % zaposlenika, ali na drugi čak 71,7 %. Zaposlenici smatraju da je svrha konkurencije ostvariti promaknuće unutar poduzeća. To opet ukazuje na hijerarhijsku strukturu ovog poduzeća te da se moć unutar poduzeća ostvaruje penjanjem po hijerarhijskoj

ljestvici. Zaposlenici također smatraju, u nešto manjoj mjeri, da je svrha konkurencije ostvarivanje osobne moći i podizanje ugleda pa je 39,1 % ispitanika stavilo odgovor a) na prvo mjesto, a 15,2 % na drugo. Nadalje, odgovor c) *povećati sposobnost i znanja potrebna za obavljanje posla* je dobio sličan broj glasova kao i a), dok je odgovor d) na zadnjem mjestu te zaposlenici ne misle da je svrha konkurencije osobne prirode.



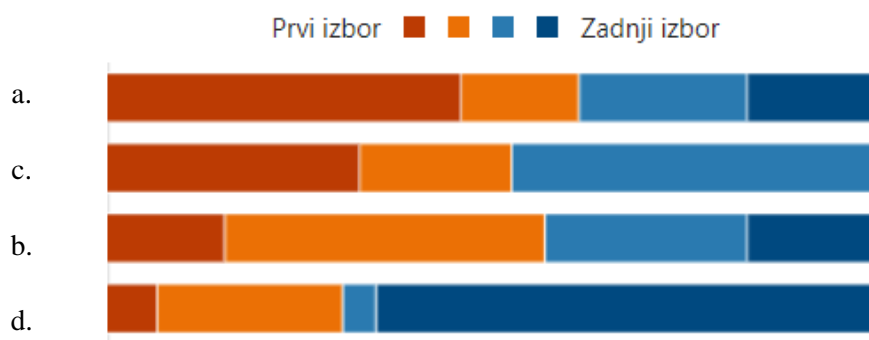
Slika 32. Statistički prikaz odgovora na osamnaesto pitanje

Iz rezultata odgovora na osamnaesto pitanje (slika iznad) primjetna je želja za promjenom među zaposlenicima Klimaopreme. Odgovor c) je većina zaposlenika stavila kao prvi izbor, točnije 58,7 %. Oni žele da prvotna svrha konkurencije bude stručno usavršavanje znanja i sposobnosti te da svrha konkurencije bude napredovanje tima i cjelokupne organizacije, a ne napredovanje pojedinca. To je vidljivo i u smanjenju glasova za odgovor b), gdje je sada samo 6,5 % ispitanika stavilo isti na prvi izbor. Odgovor a) *ostvariti osobnu moć i ugled u poduzeću* ima slične rezultate kao i u 8. pitanju, ali je sada pao na treće mjesto. Odgovor d) je očekivano opet uvjerljivo na zadnjem mjestu te zaposlenici nikako ne žele da svrha konkurencije bude skretanje pozornosti na sebe i svoje potrebe. Preko tri četvrtine zaposlenika je isti odabralo kao zadnji izbor.

9. Konflikti u mom poduzeću se:

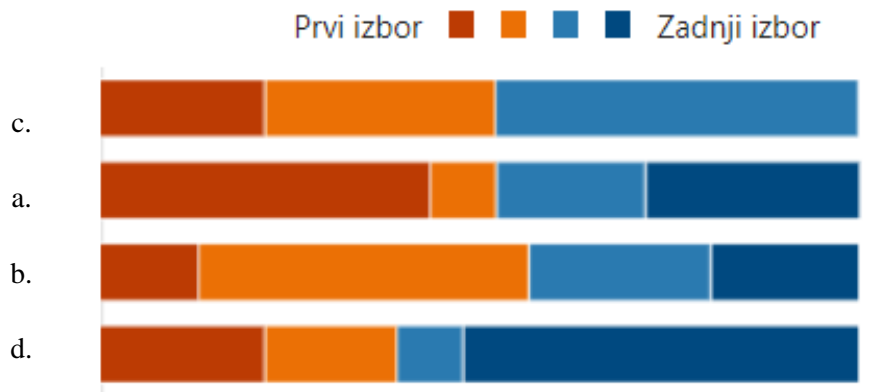
19. Želio bih da se konflikti u mom poduzeću:

- a. Kontroliraju od strane rukovodstva.
- b. Onemogućavaju striktnim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti.
- c. Rješavaju kroz diskusiju o zahtjevima poslova i zadataka.
- d. Rješavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju interesa i potreba zaposlenih.



Slika 33. Statistički prikaz odgovora na osmo pitanje

Rezultati ankete na postavljeno pitanje o konfliktima u poduzeću su prikazani na slici iznad. Iz njih su vidljivi jasni rezultati te zaposlenici smatraju da se konflikti u poduzeću kontroliraju od strane rukovodstva. Nešto manje od polovice (45,7 %) ih je stavilo navedeni odgovor kao prvi izbor. Osjetan broj glasova je dobio i odgovor c) rješavaju kroz diskusiju o zahtjevima poslova i zadataka, 32,6 % ispitanika ga je odabralo kao prvi izbor, a 19,6 % kao drugi. To je očekivano s obzirom da mnogi odjeli unutar poduzeća imaju projektnu organizacijsku strukturu te su u velikoj mjeri oslonjeni na timsku suradnju i rješavanje problema unutar tima. Odgovori b) i d) su dobili mali broj glasova te zaposlenici ne smatraju da postoje striktna pravila i procedure kojim se rješavaju konflikti ili da se isti rješavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju o potrebama zaposlenih.



Slika 34. Statistički prikaz odgovora na devetnaesto pitanje

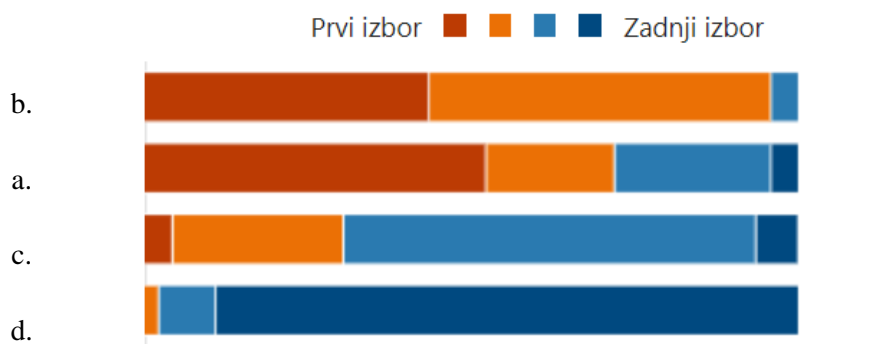
Na slici iznad su prikazani rezultati odgovora na 19. pitanje. Iz njih je vidljivo da nema osobite želje za promjenom među zaposlenicima u vezi rješavanja konflikta unutar poduzeća. Odgovori c) i a) su dobili sličan broj glasova te zaposlenici žele da se konflikti rješavaju kroz diskusiju, ali uz određeno kontroliranje od strane rukovodstva. Odgovor c) nijedan ispitanik nije stavio na zadnje mjesto. Odgovor a) je podijelio ispitanike te je tako 43,5 % ispitanika stavilo isti na prvo mjesto, ali ih je i 28,3 % stavilo na zadnje mjesto. Također, vidljivo je i povećanje broja glasova za odgovor d), iako je on i dalje ostao na zadnjem mjestu. Neki zaposlenici žele da se više pozornosti obrati na njihove potrebe te da se kroz dublji razgovor rješavaju konflikti.

10. Odluke u mom poduzeću donosi:

20. Želio bih da odluke u mom poduzeću donosi

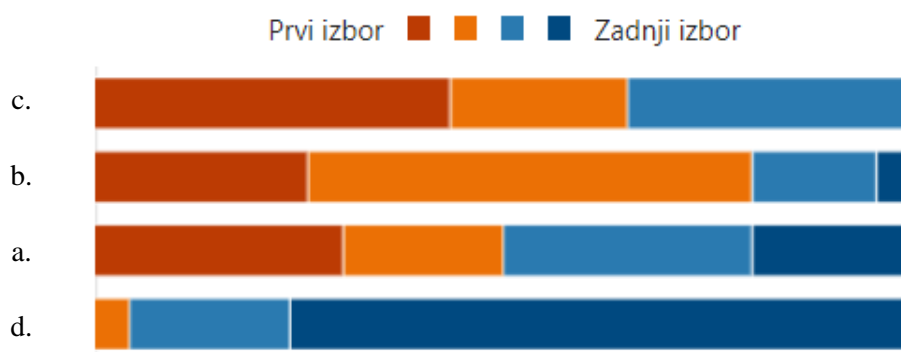
- a. Osoba koja ima najveći utjecaj u određenoj situaciji.
- b. Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u određenoj situaciji.
- c. Osoba s najviše znanja i sposobnosti u određenoj situaciji.
- d. Osoba koja je najviše zainteresirana i na koju će odluka imati najveći utjecaj





Slika 35. Statistički prikaz odgovora na deseto pitanje

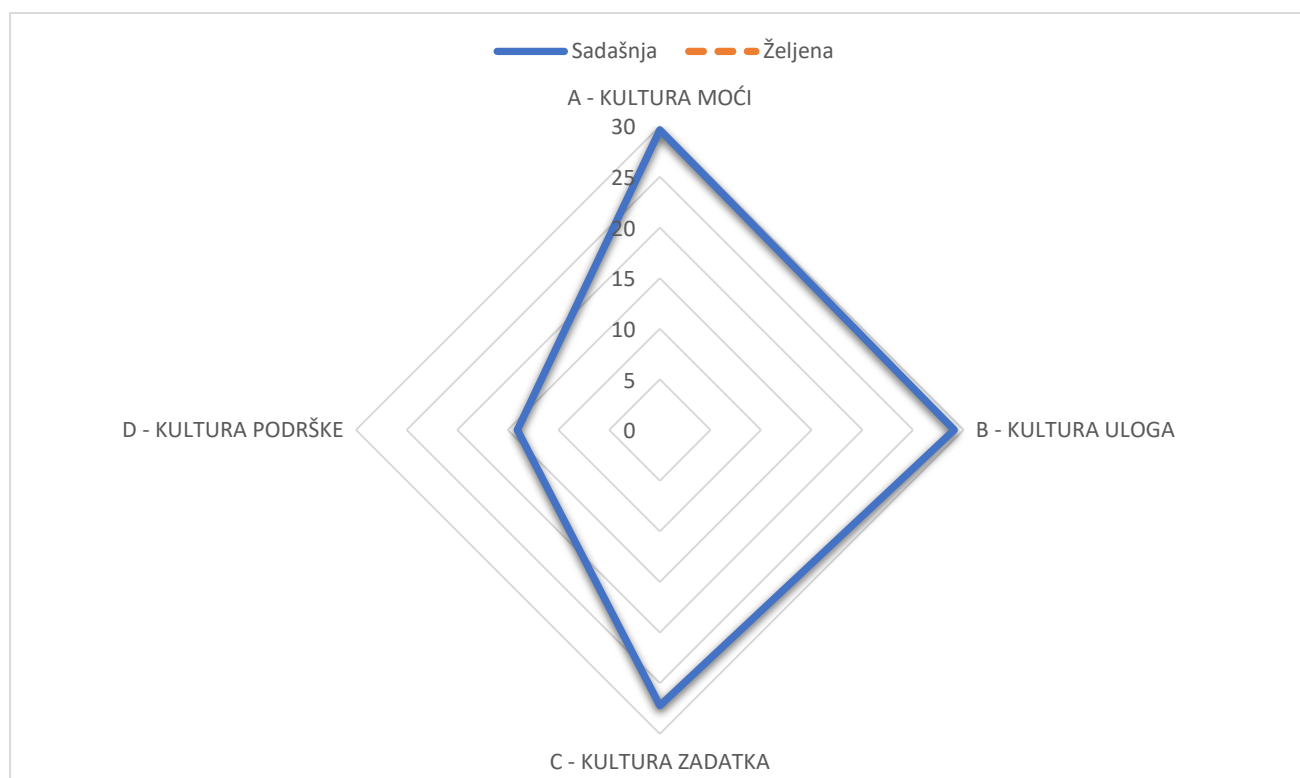
Kao što se vidi na slici br. 38, većina radnika smatra da ključne odluke u njihovoj organizaciji donosi osoba čija je formalna nadležnost donositi odluke u određenim okolnostima. 43,5 % ispitanika je ovaj odgovor stavila kao prvi izbor, a kao drugi ga je stavilo 52,2 %. Drugi po redu odgovor bio je a), te ga je čak 52,2 % ispitanika stavilo kao prvi izbor. Zaposlenici smatraju da odluke donosi onaj tko ima najveći utjecaj u određenoj situaciji, ali on mora imati i određeno mjesto na hijerarhijskoj ljestvici te imati formalnu nadležnost za donijeti tu odluku. Najmanje je odabiran odgovor d), ispitanici ne smatraju da odluke donosi osoba na koju bi odluka imala najveći utjecaj.



Slika 36. Statistički prikaz odgovora na dvadeseto pitanje

Iz rezultata odgovora na 20. (Slika 39.), ujedno i posljednje pitanje, vidljiva je želja zaposlenika za promjenom. Zaposlenici bi više voljeli kad bi odluke donosio onaj tko ima najviše znanja i sposobnosti donijeti odluku u određenoj situaciji. Tako da se odgovor c) popeo sa trećeg mjesta u 10. pitanju na prvo mjesto. Čak 43,5 % je stavilo taj odgovor kao prvi izbor, u odnosu na prvotnih 4,3 %. Odgovori a) i b) su također dobili osjetan broj glasova, što ukazuje da osoba koja odlučuje treba biti prvenstveno sposobna, ali i imati formalnu nadležnost i utjecaj u toj situaciji. Zaposlenici ne žele odluke donosi osoba koja je najviše zainteresirana i na koju se odluka odnosi, jer su svjesni potencijalnih posljedica loših odluka. Shodno tome preko tri četvrtine ispitanika je taj odgovor odabralo kao zadnji izbor.

### 3.1.5.2 Rezultati ankete



Slika 37. Sadašnja i željena kultura u Klimaopremi

Na slici 40. prikazan je graf prosječnih rezultata odgovora na postavljena pitanja u anketnom upitniku. Na grafu se može vidjeti rezultat za sadašnju i željenu kulturu. U Klimaopremi je kultura vrlo uravnotežena, s izražene tri kulture; moći, uloga i zadatka, što je

donekle očekivano za poduzeće ove veličine. Heller (2001) je istaknuo da svaki tip ima određene prednosti. U kulturi moći, osobna moć dominacije lidera može izvrsno funkcionirati čak i u ogromnim korporacijama. Kultura uloga, sa svojim fokusom na procedure, rutine i predvidljivost, promiče red i kontrolu, što je neophodno za veće organizacije. Također, u današnjem kontekstu brzih promjena, kultura zadatka te pristup usmjeren na zadatke postaju sve važniji. U ovako uravnoteženoj kulturi, kultura moći daje svrhu i cilj, kultura uloga nudi stabilnost, dok kultura zadatka održava napredak organizacije. Ako je ijedan od tri tipa kulture previše izražen, uvijek postoji opasnost da se lako mogu proizvesti neke loše strane tog tipa kulture, a to su redom autoritarizam, birokracija ili dezintegracija.

Naposljetku, jasno je da kultura podrške najmanje zastupljena. Kao kultura koja uopće ne poštuje organizacije ni organizacijsku kulturu te stavlja individualca na prvo mjesto. Unutar takve kulture svi vjeruju da su superiorniji od organizacije. Budući da pojam organizacije podrazumijeva da skup ljudi sa sličnim razmišljanjima koji slijede zajedničke organizacijske ciljeve, takva organizacija vrlo teško opstaje.

Iz grafa se, također, može iščitati da zaposlenici nemaju želju za promjenom kulture, većinom su zadovoljni s trenutačnom kulturom te se linija željene i sadašnje kulture gotovo podudara. Doduše, na odgovoru d), predstavnik kulture podrške, i odgovoru a), predstavniku kulture moći, ispitanici su pokazali želju za blagom promjenom. Kod odgovora d) za povećanjem, dok kod odgovora a) za smanjenjem. Voljeli bi da unutar organizacije ima malo više prostora za individualno djelovanje, slobode i prostora za kreativno djelovanje. Također, da se smanji centraliziranost moći i odlučivanja te bi organizacija postane demokratskija i samim time da individualci imaju više slobode. Promjena u rezultatima za željenu i sadašnju kulturu na odgovore b) i c) je zanemariva te su zaposlenici zadovoljni sa trenutačnom razinom organizacije i sistematizacije te zajedničkim ciljem rješavanja zadataka.

### 3.1.5.3 *Intervju*

U sklopu empirijskog istraživanja izvršen je intervju s predsjednikom uprave Klimaopreme. Intervju je obavljen u prostorijama Klimaopreme u Samoboru. Intervju je bio polustrukturiran, gdje je većina pitanja bila pripremljena unaprijed, ali su se neka izostavila, promijenila ili su postavljena potpitanja radi pojašnjenja određenih odgovora.

Na početku intervjuja predsjednik uprave se predstavio u kratkim crtama te je rekao da se pridružio timu Klimaopreme 2016. godine s namjerom da tvrtku preuredi i pripremi za međunarodno širenje. U Klimaopremu je bio privučen zbog entuzijazma dioničara, njihovog poduzetničkog iskustva, njihove vizija i volje za uspjehom.

Iduća tema je bila o uspješnosti poduzeća i prednosti nad konkurentima te ključnim faktorima. Sugovornik je naglasio da je inženjering veoma izazovno područje. Veoma je bitno zadržati kvalitetu na svakom projektu, jer se u ovakvoj industriji ugled može vrlo brzo izgubiti. Zbog toga brojkama ne pridaju veliku važnost, s obzirom na važnost održavanja snažnog fokusa na posao. Klimaoprema do održivosti i konkurentnosti dolazi uz kontinuirano obrazovanje i spremnost za prihvaćanje novih znanja i izazova. Promjene se prihvaćaju ne samo na razini radnika, već i vođe i menadžeri.

Kao pokazatelj uspjeha istaknuti su radnici i organizacija kao kolektiv koji prvenstveno brine o svojim zaposlenicima, oni su uvijek na prvom mjestu. Cilj poduzeća, kako govori predsjednik uprave, je stvoriti ugodno radno mjesto u kojem se svi osjećaju sigurno i imaju dovoljno prostora za izražavanje svojih misli. Međutim, ni financijski rezultati nisu zanemareni. Konsolidirani financijski rezultat Klimaopreme je vrlo dobar i napravili su sve što su planirali. Dugoročni plan razvoja poduzeća napravljen je prije četiri godine i svi ciljeve koji su u tom planu postavljeni su ispunjeni.

U vezi vizije poduzeća sugovornik ističe da su im ciljevi, kako kratkoročni tako i dugoročni, visoki. U doglednoj budućnosti planiraju širenje u Sjedinjene Američke Države, koje su najveće tržište lijekova u svijetu.

Na pitanje o tome što čini dobrog menadžera odgovor je bio jasan. Kompetentan menadžer mora svoj tim voditi i to prvenstveno svojim primjerom. Između ostalog karakteristike dobrog menadžera uključuju: demokratičnost u raspravama, poštivanje tuđe perspektive i briga prema svakom zaposleniku. Također, mora biti odlučan i autoritativan u provođenju odluka te naravno mora biti vrijedan. Jedna od temeljnih karakteristika suvremenog menadžera koju je izdvojio predsjednik uprave je umijeće u komunikaciji. Jedino razgovor i strpljenje s drugima mogu ishoditi rješenje problema i zajednički cilj.

U razgovoru o povijesti poduzeća, naglašena je uloga tradicije i povijesti. Kao proizvodno-tehnološka obiteljska tvrtka s preko 45 godina stručnosti Klimaoprema je izrazito cijenjena i priznata na Zapadu. Klimaoprema je zapravo pokrenuta u garaži još 1975, a danas se nalaze među 10 najboljih europskih proizvođača HVAC opreme i među top 3 proizvođača opreme za čiste prostore.

Struktura poduzeća je satkana od dvije glavne divizije: HVAC rješenja i rješenja za čiste prostore. U HVAC diviziji proizvode i distribuiraju proizvode i sustave povezane s ventilacijom i klimatizacijom. Koriste visoko automatizirane i robotizirane proizvodne linije. U području čistih prostora jedna su od najpoznatijih europskih inženjerskih tvrtki koja provodi projekte u farmaceutskim tvornicama diljem svijeta, počevši od studije izvodljivosti do puštanja u pogon. Suraduju s najpoznatijim svjetskim farmaceutskim tvrtkama. Također, poduzeće je uključeno u bolnički sektor projektiranjem i izvođenjem projekata za operacijske dvorane, intenzivnu njegu, različite laboratorije itd. U Klimaopremi se mogu pohvaliti da izvoze više od 90 posto ukupne proizvodnje i usluga u više od 50 zemalja diljem svijeta.

## 4 Promjena organizacijske kulture

Svaki profil organizacijske kulture odražava temeljne značajke, kao što su stil upravljanja, strateški planovi, sustav poticaja i kazni, temeljne vrijednosti tvrtke... Stoga, da bi se promijenila kultura, potrebno je identificirati mnoge aspekte kulture i zatim prilagoditi te aspekte. Budući da je kultura većine organizacija nevidljiva i uzima se zdravo za gotovo, većini članova organizacije teško ju je definirati ili opisati, a pogotovo namjerno mijenjati (Cameron i Quinn, 2006).

Cameron i Quinn (2006) daju 6 koraka potrebnih da bi se pokrenula promjena organizacijske kulture:

1. Dijagnosticirati i postići dogovor o trenutnoj kulturi.
2. Postignuti dogovor o željenoj budućoj kulturi.
3. Odrediti točno što će promjene značiti, a što neće.
4. Identificirati ilustrativne priče.
5. Izraditi strateški akcijski plan.
6. Izraditi plan provedbe.

Mnoge od najvećih svjetskih organizacija imaju povijest kulture koja se može pratiti do njihovih osnivača, obično predsjednika. To je zato što je kultura tih organizacija često bila usko povezana s vrijednostima i uvjerenjima tih pojedinaca. Ako je rukovodstvo najviše razine odgovorno za uspostavu i održavanje kulture organizacije, ono mora, ako je potrebno, također biti agent kulturne transformacije. Obično će to biti rezultat promjena u okruženju organizacije. Ipak promjena u menadžmentu najčešći je uzrok kulturnih promjena unutar poduzeća. Promjena u kulturi također je povezana s promjenom u osoblju, budući da novo vodstvo i osoblje unosi vlastiti identitet u kulturu organizacije. Primarni razlozi

transformacije kulture organizacije su utjecaji okoline i fluktuacija osoblja, a posebno menadžera (Sikavica, 2011).

Reforma organizacijske kulture neće uspjeti bez promjene u ponašanju individualaca koji čine radnu snagu. Kako bi uspješno promijenili kulturu, ljudi u organizaciji trebaju usvojiti ponašanja koja podržavaju novu kulturu. Moguće je uspostaviti željenu kulturu i opisati strategije i akcije za postizanje promjena; međutim, temeljna kultura organizacije neće se promijeniti sve dok proces promjene ne postane više individualiziran, zaposlenici spremni sudjelovati u novim ponašanjima, a sposobnosti upravljanja se poboljšaju. (Cameron i Quinn, 2006).

Da bi se izvršila promjena u kulturi organizacije, mijenjaju se mnogi aspekti njezine misije, funkcije, vrijednosti, standarda, pravila, procedura, običaja i drugih simbola. Prvi korak pri promjeni organizacijske kulture je suočavanje s ograničenjima koja promjena nameće, a drugi je priznanje da se prijelaz na novu kulturu neće dogoditi preko noći, kao što ni postojeća kultura nije nastala preko noći. Sasvim je prirodno da kultura organizacije razvijati zajedno sa svojim ljudima, s obzirom na to da kultura svake organizacije proizlazi iz djelatnika poduzeća, ponajprije njezinog menadžmenta. Postoje dva načina na koja se to može postići: ili se mogu dovesti novi ljudi da zauzmu mjesto nekih ili svih bitnih igrača (izvršni menadžment), ili se može uložiti napor da se promijeni način na koji oni razmišljaju i kako operirati. Oba pristupa imaju svoje prednosti i nedostatke (Sikavica, 2011).

Pokušaj promjene kulture jedne organizacije bez sumnje je iznimno zahtjevan zadatak. Da bi bio uspješan, potrebno je da menadžerski tim pokaže značajnu količinu predanosti prema pothvatu. Ova vrsta predanosti i posvećenosti prije svega je potrebna kada postoji nesklad između rezultata same tvrtke i potreba potrošača, okoline ili standarda izvrsnosti. Također, u slučaju da čelnici organizacije imaju viziju budućnosti koja zahtijeva promjenu

puta kojim tvrtka ide, predanost procesu promjene kulture organizacije je apsolutno neophodna te nužna za dugoročni uspjeh organizacije (Cameron i Quinn, 2006).

Empirijskim istraživanjem utvrđeno je da Klimaoprema ima veoma uravnoteženu organizacijsku kulturu. Uravnotežena kultura je ono čemu bi svaka organizacija trebala težiti. Po Handy definicija dobrog menadžmenta je kada se postigne pravi balans između sva 4 tipa kulture. Kada su tipovi kulture u ravnoteži, svaki daje svoj doprinos u ukupnoj kulturi poduzeća i anulira nedostatke od drugih tipova. Kultura moći daje svrhu i cilj, kultura uloga nudi stabilnost, dok kultura zadatka održava napredak organizacije. Ako je ijedan od tri tipa kulture previše izražen, uvijek postoji opasnost da se lako mogu proizvesti neke loše strane tog tipa kulture, a to su redom autoritarizam, birokracija ili dezintegracija.

Nadalje, kroz provedenu anketu, zaposlenici nisu izrazili značajniju želju za promjenom te se preferirana kultura gotovo poklapa s trenutačnom. Ono što se moglo primijetiti da bi ispitanici ipak voljeli da unutar organizacije ima malo više prostora za individualno djelovanje i slobode. Također, da se u manjoj mjeri smanji centraliziranost moći i odlučivanja te da organizacija postane demokratskija i samim time da individualci imaju više slobode.

Jedini tip kulture koja zaostaje za ostalim u ovom poduzeću je kultura podrške kao kultura koja uopće ne poštuje organizacije ni organizacijsku kulturu te stavlja individualca na prvo mjesto. Budući da pojam organizacije podrazumijeva da skup ljudi sa sličnim razmišljanjima koji slijede zajedničke organizacijske ciljeve, takva organizacija vrlo teško opstaje. Vrlo je upitno koliko bi ovaj tip kulture donio koristi organizaciji kao cjelini te za tvrtku koja je u položaju i veličine kao Klimaoprema je vrlo teško ili gotovo nemoguće podržavati ovaj tip kulture. No, nijedna organizacija ne može preživjeti bez kulture podrške. Naime, u slučajevima kad se dogode izvanredne situacije na koje rješenje ne mogu ponuditi



standardni odgovori ljudi u ovom tipu kulture će najprije ponuditi rješenje sa svojim kreativnim i brzim pristupom. Zbog toga je potrebno poticati individualnost i uvijek treba imati na umu da su organizacije sačinjene od individualaca. Uzevši u obzir navedeno, nema potrebe za promjenom kulture u tvrtki Klimaoprema.

## 5 Zaključak

Organizacijska kultura definira način na koji organizacija djeluje i što njezini članovi misle o njoj. Ona ima značajan utjecaj na učinak i ukupni uspjeh poduzeća. Upotrebom raznih klasifikacija te alata koje one nude možemo odrediti prevladavajuću kulturu željene organizacije. S time možemo potražiti balans između svakog tipa kulture koji će omogućiti predmetnoj organizaciji optimalni učinak i maksimizirati rezultate.

Neke značajne uspješne građevinske organizacije pronicljivo su odstupile od konvencionalnog poslovnog modela "samo izgradnja". Ove građevinske organizacije, koje gledaju u budućnost, zapravo su shvatile svoj potencijal odstupajući od uvriježenih praksi. Međutim, promjene su oživjele te organizacije proširivši njihov opseg djelovanja i tržišta. Zapravo, organizacijska kultura identificirana je kao jedan od bitnih čimbenika koji utječu na učinkovitost i produktivnost poduzeća. Jedna takva organizacija je definitivno i Klimaoprema.

Kao poduzeće kojem je temeljna djelatnost i struka bila povezana sa strojarstvom, industrijom koja je daleko naprednija po inovacijama, izgleda da je Klimaoprema uspjela nadići prepreke koje ima većina poduzeća u građevinskoj industriji, koje uključuju manjak ulaganja u istraživanje i razvoj te općenito manjak inovacija. To su uspjeli primjenom najnovijih tehnologija, počevši od visokog stupnja automatizacije i robotizacije, do upotrebe naprednih BIM alata u projektiranju, koji povezuju proizvod od ideje, proizvodnje pa do ugradnje i održavanja te kontinuiranim ulaganjima u istraživanje i razvoj te u ljudske potencijale. Klimaoprema je danas u samom vrhu na europskom tržištu te je jedan od glavnih konkurenata na tržištu inženjeringa i izgradnje tvornica farmaceutskih proizvoda. Međutim, treba napomenuti da Klimaoprema nije klasična građevinska firma te da se sastoji od više

dijelova i spaja više industrija. Osim projektiranja i izvođenja, velik dio firme čini i proizvodnja.

U ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje po modelu Charlesa Handya. Istraživanje je provedeno pomoću internet ankete i intervjua. Ustvrdeno je da tvrtka Klimaoprema ima gotovo idealnu organizacijsku kulturu. Tvrtka ima uravnoteženu kulturu, gdje su jednako zastupljene kultura moći, kultura uloga i kultura zadatka. Mnogim studijama dokazana je jaka korelacija između organizacijske kulture i uspješnosti poduzeća. Kada uzmemo u obzir uspješnost Klimaopreme, ovi rezultati nimalo ne čude. Klimaoprema je među 10 najvećih hrvatskih izvoznika, 86,5 % prihoda ostvaruje u izvozu, te se nalazi među 10 najvećih tvrtki u Europi u svojoj branši. U protekloj godini (2021.) Klimaoprema je ostvarila ukupni godišnji prihod od 1 082 757 211 kn te je imala 572 zaposlenika.

Klimaoprema, jedan od svjetskih lidera u rješenjima za klimatizaciju i ventilaciju te inženjering u izgradnji farmaceutskih pogona je definitivno iznimka unutar hrvatske industrije. Uspjehu na globalnom tržištu pridonose brojni elementi: uspješne su organizacije koje su korak ispred konkurencije, čija su roba ili usluge pomno kreirane da se istaknu, koje kontinuirano grade poslovanje i unapređuju poslovanje poduzeća te koje prepoznaju mogućnosti. Najuspješnije tvrtke koriste inovacije kako bi promijenile svoje poslovne modele i povećale svoju konkurentnost. Sve to ne bi bilo moguće bez prikladne organizacijske kulture te bi Klimaoprema trebala biti primjer drugim organizacijama u Hrvatskoj općenito, a posebno i u građevinskoj industriji.

## Literatura

- Bartolić, Z., i Prelas Kovačević, A. (2011), *Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika*, *Praktični menadžment*, 2(1), str. 81-91. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/71851> (Pristupljeno: 20. lipnja 2022.)
- Batur, N. (2020) 'Razvoj ljudskih potencijala u Klimaopremi', *Klimaoprema INFO*, vol. 32, str. 35-37.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and changing Organizational Culture: based on Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Dostupno: [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf) (Pristupljeno: 4.11.2022.)
- Deal, T.E. i Kennedy A.A. (1982.) *Korporativna kultura: Rituali i običaji poslovnog svijeta*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126
- Galošić S. (2020) 'Klimaoprema - jučer, danas, sutra', *Klimaoprema INFO*, vol. 32, str. 4-7.
- Handy, C. B. (1996), *Gods of management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, USA.
- Heller, R. (2001), *Charles Handy*, Dorling Kindersley.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005), *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2), New York: Mcgraw-hill.
- Lunenburg, F. C. (2011), *Understanding organizational culture: A key leadership asset*, National forum of educational administration and supervision journal (Vol. 29, No. 4, pp. 1-12).

- Marker, A. (2009), *Organizational culture. Handbook of Improving Performance in the Workplace*: (Vol. 1-3, 725-744).
- Nummelin, J. (2006), *Measuring organizational culture in construction sector–Finnish sample*, In International Conference on Construction Culture, Innovation, and Management (CCIM) (Vol. 26, No. 29.11, p. 2006).
- Oney-Yazici, E., Giritli, H., Topcu-Oraz, G. and Acar, E. (2007), *Organizational culture: the case of Turkish construction industry*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 519-531.
- Dostupno: <https://doi.org/10.1108/09699980710828996> [Pristupljeno: 8. lipnja 2022]
- Ouchi, W. G. (1982), *Teorija Z: Kako se američko poslovanje može suočiti s japanskim izazovom*, Avon
- Pascale, R.T. i Athos A.G. (1981), *Umijeće japanskog menadžmenta: aplikacija za američke rukovoditelje*, 1. izdanje, Warner Books Inc., New York.
- Peters J. i Waterman A. (1982.), *U potrazi za izvrsnošću: Lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike*, Harper & Row, New York.
- Riley, M.J. i Clare-Brown, D. (2001),“Comparison of cultures in construction and manufacturing industries” ,*Journal of management in engineering*, srpanj, pp. 149-158.
- Sai On Cheung , Peter S. P. Wong & Anna L. Lam (2012), *An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations*, *Journal of Business Economics and Management*, 13:4, 688-704
- Šandrk Nukić, I. i Huemann, M. (2016). *Organizational culture of the Croatian construction industry*, *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Sikavica, P (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

Sherman F. (2021), *The Difference Between Construction & Manufacturing*, Dostupno:

[https://smallbusiness.chron.com/difference-between-construction-manufacturing-](https://smallbusiness.chron.com/difference-between-construction-manufacturing-20748.html)

[20748.html](https://smallbusiness.chron.com/difference-between-construction-manufacturing-20748.html) [Pristupljeno 12.11.2022.]

Sviben, M. (2020) 'Riječ urednika', *Klimaoprema INFO*, vol. 32, str. 3.

## Dodatak

### Primjer ankete

# Upitnik o organizacijskoj kulturi

Ovaj upitnik se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na temu "Organizacijska kultura poduzeća Klimaoprema d.d.". Isti služi za klasifikaciju tipa organizacijske kulture prema modelu Charlesa Handyja. Upitnik je sastoji od dva dijela te je u svakom potrebno odgovoriti na 10 pitanja. Također, isti je potpuno anonimna te Vas molimo da upitnik ispunjavate iskreno. Procijenjeno vrijeme ispunjavanja je 10 minuta.

Upitnik se popunjava na način da se četiri ponuđena odgovora rangiraju brojevima od 1 do 4, tako da broj 1 predstavlja odgovor koji najbliže opisuje situaciju u organizaciji, a broj 4 odgovor koji najslabije opisuje situaciju u organizaciji.

\* Obavezno

Ovaj dio upitnika se odnosi na postojeće stanje u poduzeću.

1. U mom poduzeću se smatra da je dobar šef onaj koji je: \*

Jak, odlučan i čvrst, ali i pošten. On štiti svoje podređene koji su odani i pažljiv je prema njima.

Impersonalan i korektan. Od podređenih zahtjeva samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju osobnu korist.

Pravedan i prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da osigura da se obavi posao.

Vodi računa o potrebama i vrijednostima drugih. Koristi svoju poziciju da bi osigurao zadovoljenje potreba zaposlenih.

2. U mom poduzeću se smatra da je dobar podređeni onaj koji je: \*

Poslušan, vrijedan i odan svome šefu.

Odgovoran i pouzdan, dosljedno izvršava svoje propisane obaveze.

Uvijek voljan da na najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren za ideje i prijedloge.

Životno zainteresiran za razvoj vlastitih sposobnosti i za učenje novih stvari.

3. U mom poduzeću dobar radnik daje prioritet: \*

Zahtjevima nadređenih.

Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijeva njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću.

Zahtjevima zadataka koje treba obaviti.

Svojim i osobnim potrebama svojih suradnika.

4. Ljudi koji su uspješni u mom poduzeću su: \*

Oštri i natjecateljski orijentirani.

Savjesni i odgovorni sa snažnim osjećajem odanosti organizaciji.

Efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je definiran.

Sposobni u međuljudskim odnosima, posvećeni ispunjenju potreba ljudi oko sebe.



5. Vrijeme i energija zaposlenih se u mom poduzeću tretira kao nešto što: \*

Stoji na raspolaganju rukovodstvu.

Je precizno propisano ugovorom.

Treba posvetiti isključivo rješavanju zadataka.

Treba prepustiti svakom individualcu da slobodno upravlja.

6. Zaposleni su u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem: \*

Nagrada i kazni.

Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla.

Zahtjevima koje postavlja radni zadatak koji treba izvršiti.

Unutarnjeg zadovoljstva koje ljudi osjećaju obavljanjem posla.

7. U mom poduzeću zadatke daje onaj tko: \*

Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju.

Je podjelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke.

Ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.

Tko želi i ima sklonosti ka naređivanju.

8. Svrha konkurencije je: \*

Ostvariti osobnu moć i ugled u poduzeću.

Ostvariti napredovanje u poduzeću.

Povećati sposobnost i znanja potrebna za obavljanje posla.

Skrenuti pažnju na osobne potrebe i želje.

9. Konflikti u mom poduzeću se: \*

Kontroliraju od strane rukovodstva.

Onemogućavaju striktnim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti.

Rješavaju kroz diskusiju o zahtjevima poslova i zadataka.

Rješavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju interesa i potreba zaposlenih.

10. Odluke u mom poduzeću donosi: \*

Osoba koja ima najveći utjecaj u određenoj situaciji.

Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u određenoj situaciji.

Osoba s najviše znanja i sposobnosti u određenoj situaciji.

Osoba koja je najviše zainteresirana i na koju će odluka imati najveći utjecaj

11. Želio bih da se u mom poduzeću smatra da je dobar šef onaj koji je: \*

Jak, odlučan i čvrst, ali i pošten. On štiti svoje podređene koji su odani i pažljiv je prema njima.

Impersonalan i korektan. Od podređenih zahtjeva samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju osobnu korist.

Pravedan i prihvaća savjete u vezi posla. Svoj autoritet koristi samo da osigura da se obavi posao.

Vodi računa o potrebama i vrijednostima drugih. Koristi svoju poziciju da bi osigurao zadovoljenje potreba zaposlenih.

12. Želio bih da se u mom poduzeću smatra da je dobar podređeni onaj koji je: \*

Poslušan, vrijedan i odan svome šefu.

Odgovoran i pouzdan, dosljedno izvršava svoje propisane obaveze.

Uvijek voljan da na najbolji način doprinese da se obavi zadatak i otvoren za ideje i prijedloge.

Želimo vidjeti rezultate svojih nastojanja i osjećamo se vrijedno kada ih vidimo.

13. Želio bih da u mom poduzeću dobar radnik daje prioritet: \*

Zahtjevima nadređenih.

Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumijeva njegovo radno mjesto ili pozicija u poduzeću.

Zahtjevima zadataka koje treba obaviti.

Svojim i osobnim potrebama svojih suradnika.

14. Želio bih da su ljudi koji su uspješni u mom poduzeću: \*

Oštri i natjecateljski orijentirani.

Savjesni i odgovorni sa snažnim osjećajem odanosti organizaciji.

Efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je definiran.

Sposobni u međuljudskim odnosima, posvećeni ispunjenju potreba ljudi oko sebe.

15. Želio bih da se vrijeme i energija zaposlenih u mom poduzeću tretira kao nešto što: \*

Stoji na raspolaganju rukovodstvu.

Je precizno propisano ugovorom.

Treba posvetiti isključivo rješavanju zadataka.

Treba prepustiti svakom individualcu da slobodno upravlja.

16. Želio bih da su zaposleni u mom poduzeću uglavnom kontrolirani putem: \*

Nagrada i kazni.

Pravila, procedura i standarda u obavljanju posla.

Zahtjevima koje postavlja radni zadatak koji treba izvršiti.

Unutarnjeg zadovoljstva koje ljudi osjećaju obavljanjem posla.

17. Želio bih da u mom poduzeću zadatke daje onaj tko: \*

Ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju.

Je podjelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke.

Ima sposobnosti i znanja da obavi posao ili riješi problem.

Tko želi i ima sklonosti ka naređivanju.

18. Želio bih da je svrha konkurencije: \*

Ostvariti osobnu moć i ugled u poduzeću.

Ostvariti napredovanje u poduzeću.

Povećati sposobnost i znanja potrebna za obavljanje posla.

Skrenuti pažnju na osobne potrebe i želje.

19. Želio bih da se konflikti u mom poduzeću: \*

Kontroliraju od strane rukovodstva.

Onemogućavaju striktnim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti.

Rješavaju kroz diskusiju o zahtjevima poslova i zadataka.

Rješavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju interesa i potreba zaposlenih.

20. Želio bih da odluke u mom poduzeću donosi: \*

Osoba koja ima najveći utjecaj u određenoj situaciji.

Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u određenoj situaciji.

Osoba s najviše znanja i sposobnosti u određenoj situaciji.

Osoba koja je najviše zainteresirana i na koju će odluka imati najveći utjecaj.

**Rezultati ankete – trenutačno stanje**

Tablica 2. Rezultati ankete na odgovor A s obzirom na trenutačno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
A		1	2	3	4	UKUPNO
PITANJA	1.	50,00	17,40	21,70	10,90	30,65
	2.	45,70	15,20	8,70	30,40	27,62
	3.	50,00	21,70	26,10	2,20	31,95
	4.	47,80	8,70	10,90	32,60	27,17
	5.	50,00	19,60	26,10	4,30	31,53
	6.	34,80	4,30	26,10	34,80	23,91
	7.	52,20	41,30	4,30	2,20	34,35
	8.	39,10	15,20	34,80	10,90	28,25
	9.	45,70	15,20	21,70	17,40	28,92
	10.	52,20	19,60	23,90	4,30	31,97
UKUPNO:						29,632

Tablica 3. Rezultati ankete na odgovor B s obzirom na trenutačno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
<b>B</b>		1	2	3	4	UKUPNO
PITANJA	1.	32,6	15,2	47,8	4,3	27,59
	2.	32,6	54,3	13	0	31,93
	3.	23,9	56,5	19,6	0	30,43
	4.	13	56,5	23,9	6,5	27,58
	5.	2,2	41,3	23,9	32,6	21,31
	6.	23,9	69,6	4,3	2,2	31,52
	7.	39,1	19,6	34,8	6,5	29,13
	8.	23,9	71,7	4,3	0	31,93
	9.	15,2	41,3	26,1	17,4	25,43
	10.	43,5	52,2	4,3	0	33,92
UKUPNO:						29,077

Tablica 4. Rezultati ankete na odgovor C s obzirom na trenutačno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
<b>C</b>		1	2	3	4	
PITANJA	1.	10,9	50	23,9	15,2	25,66
	2.	21,7	26,1	47,8	4,3	26,5
	3.	26,1	21,7	52,2	0	27,39
	4.	34,8	15,2	43,5	6,5	27,83
	5.	39,1	28,3	32,6	0	30,65
	6.	41,3	23,9	32,6	2,2	30,43
	7.	6,5	34,8	52,2	6,5	24,13
	8.	37	13	45,7	4,3	28,27
	9.	32,6	19,6	47,8	0	28,48
	10.	4,3	26,1	63	6,5	22,8
UKUPNO:						27,214

Tablica 5. Rezultati ankete na odgovor D s obzirom na trenutačno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
D		1	2	3	4	
PITANJA	1.	6,5	17,4	6,5	69,6	16,08
	2.	0	4,3	30,4	65,2	13,89
	3.	0	0	2,2	97,8	10,22
	4.	4,3	19,6	21,7	54,3	17,37
	5.	8,7	10,9	17,4	63	16,53
	6.	0	2,2	37	60,9	14,15
	7.	2,2	4,3	8,7	84,8	12,39
	8.	0	0	15,2	84,8	11,52
	9.	6,5	23,9	4,3	65,2	17,15
	10.	0	2,2	8,7	89,1	11,31
UKUPNO:					14,061	

### Rezultati ankete – željeno stanje

Tablica 6. Rezultati ankete na odgovor A s obzirom na željeno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
A		1	2	3	4	
PITANJA	11.	54,3	28,3	13	4,3	33,24
	12.	32,6	13	13	41,3	23,67
	13.	34,8	17,4	37	10,9	27,63
	14.	34,8	2,2	4,3	58,7	21,31
	15.	32,6	19,6	23,9	23,9	26,09
	16.	37	26,1	13	23,9	27,62
	17.	34,8	15,2	47,8	2,2	28,26
	18.	32,6	15,2	30,4	21,7	25,85
	19.	43,5	8,7	19,6	28,3	26,76
	20.	30,4	19,6	30,4	19,6	26,08
UKUPNO:					26,651	



Tablica 7. Rezultati ankete na odgovor B s obzirom na željeno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
B		1	2	3	4	
PITANJA	11.	2,2	43,5	17,4	37	21,11
	12.	37	39,1	21,7	2,2	31,09
	13.	26,1	60,9	10,9	2,2	31,11
	14.	26,1	56,5	15,2	2,2	30,65
	15.	30,4	26,1	39,1	4,3	28,24
	16.	19,6	41,3	28,3	10,9	26,98
	17.	28,3	56,5	13	2,2	31,09
	18.	6,5	69,6	23,9	0	28,26
	19.	13	43,5	23,9	19,6	24,99
	20.	26,1	54,3	15,2	4,3	30,2
	UKUPNO:					28,372

Tablica 8. Rezultati ankete na odgovor C s obzirom na željeno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
C		1	2	3	4	
PITANJA	11.	26,1	17,4	47,8	8,7	26,09
	12.	23,9	32,6	41,3	2,2	27,82
	13.	37	19,6	41,3	2,2	29,16
	14.	30,4	26,1	41,3	2,2	28,47
	15.	23,9	39,1	23,9	13	27,37
	16.	23,9	19,6	43,5	13	25,44
	17.	37	26,1	37	0	30,03
	18.	58,7	4,3	34,8	2,2	31,95
	19.	21,7	30,4	47,8	0	27,36
	20.	43,5	21,7	34,8	0	30,87
	UKUPNO:					28,456

Tablica 9. Rezultati ankete na odgovor D s obzirom na željeno stanje

RANG NA KOJI JE STAVLJEN ODGOVOR [%]						
D		1	2	3	4	
PITANJA	11.	17,4	10,9	21,7	50	19,57
	12.	6,5	15,2	23,9	54,3	17,37
	13.	2,2	2,2	10,9	84,8	12,2
	14.	8,7	15,2	39,1	37	19,56
	15.	13	15,2	13	58,7	18,23
	16.	19,6	13	15,2	52,2	20
	17.	0	2,2	2,2	95,7	10,67
	18.	2,2	10,9	10,9	76,1	13,94
	19.	21,7	17,4	8,7	52,2	20,86
	20.		4,3	19,6	76,1	12,82
	UKUPNO:					16,522

## Intervju

1. Kako ste došli u Klimaopremu te što Vas je privuklo u tvrtku?

*Nakon završene srednje škole odlazim u Zagreb na studij na Fakultet strojarstva i brodogradnje, gdje sam diplomirao brodogradnju. Prije završetka školovanja stekao sam radno mjesto na Inetec-Institutu za nuklearnu tehnologiju, gdje sam trinaest godina radio u različitim kapacitetima, uključujući inženjera za razvoj robotske tehnologije, prodaje, poslovnog razvoja i direktora tvrtke. Pridružio sam se Klimaopreme timu 2016. godine s namjerom da remontiram tvrtku i priprelim je za veliku međunarodnu ekspanziju. Entuzijazam dioničara, poduzetničko iskustvo, vizija i volja za uspjehom doveli su me u Klimaopremu. Dijelili su neke od mojih ideala.*

2. Na osnovu čega kompanije dobivaju ili gube u vašem biznisu? Što je ključni faktor uspjeha u biznisu u kome se nalazi vaše poduzeće i uopće? Koje su osnovne prednosti vašeg poduzeća u odnosu na konkurenciju?

*Inženjering je vrlo zahtjevna disciplina. Možete biti najbolji, ali ako zadnji projekt ne napravite dobro, brzo dođete na zao glas. Zato nam brojke nisu toliko važne, koliko nam je važno da smo fokusirani na posao. Samo tako možete zadržati postojeće i privući nove klijente. Dosad smo u tome bili izuzetno uspješni*

*Nalazimo se u tehnološkom vremenu, iznimno brzih promjena pa ukoliko niste spremni kontinuirano učiti, educirati se, tražiti nova znanja, vrijeme će vas itekako brzo dostići. Svijet se zapravo ne nalazi u industrijskoj revoluciji 4.0, već se spominje i duboko promišlja 5.0, a Hrvatska debelo kaska. Dakle, mi nećemo uspjeti ako samo ubrzamo, već moramo preskočiti nekoliko koraka da bismo dostigli svjetsku konkurentnost. Da bi smo stigli svjetsku razinu, bar u tehnološkom smislu, moramo jako puno ulagati, prije svega u obrazovanje. Pod obrazovanje mislim na cjelokupno, od bazičnog osnovnoškolskog, srednjoškolskog,*

*visokoobrazovnog, pa na koncu cjeloživotnog. Svoju djecu moramo učiti razmišljati kritički, mijenjati njihov mindset, kako bi oni mogli stvarati nove generacije koje su drukčije od nas.*

*Dakle, da bi se tvrtke počele mijenjati i da bi napravile značajniji iskorak, mi se moramo mijenjati i početi tražiti niše u kojima možemo i moramo konkurirati. S obzirom na to da sam od početka svoje karijere pa do sada radio u tehnološkim firmama, nekako ću se pokušati držati tog poslovnog ekosustava.*

*Znači, promjena tehnologije u jedinici vremena, kako bismo mi inženjeri rekli, danas raste takvom brzinom da će opstati samo oni koji to mogu pratiti. Samo uz kontinuiranu edukaciju i spremnost prihvaćanja novih znanja i izazova, može dovesti do održivosti i konkurentnosti. Ne samo na razini djelatnika već i voditelji, manageri, lideri, na koncu i osnivači, svi moramo prihvatiti činjenicu promjena. To nije lako i često puta ljudi posustaju u životnom žrvnju i dinamici. Zato smo mi lideri tu da ih potičemo i motiviramo.*

### *3. Čime mjerite uspješnost kompanije - koji su pokazatelji uspjeha?*

*Mi smo tim koji svoje zaposlenike stavlja na prvo mjesto, a njihova dobrobit uvijek nam je na prvom mjestu. Cilj nam je uspostaviti ugodno radno okruženje u kojem se svatko osjeća sigurno i ima dovoljno prostora za izražavanje svojih ideja. To nije uvijek jednostavno, ali cilj naše organizacije je da ustrajemo.*

*Konsolidirani financijski rezultat Klimaopreme je jako dobar i ključno je da smo postignuli sve što smo planirali. No, naši rezultati nisu slučajno takvi. Prije četiri godine napravili smo sveobuhvatnu strategiju razvoja i sve tamo postavljene strateške ciljeve smo i ostvarili.*

*Ujedno smo osnivanjem Amelicora doveli Klimaopremu u poziciju daljnjeg širenja, rasta i stabilnog poslovanja.*

*Još 2016. godine, kada sam došao u Klimaopremu, imali smo 300 zaposlenika, a danas ih cijela Grupacija Amelcor ima više od 850. To se odnosi i na osam kćerinskih tvrtki Klimaopreme: u Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Sjevernoj Makedoniji, Srbiji, Mađarskoj, Rusiji, Švicarskoj i Ujedinjenim Arapskim Emiratima (u Dubaiju), a tu su još i KOER i njemački MCRT, koji je, kada smo ga u travnju prošle godine kupili, imao 65 zaposlenika, a danas ih je više od 100.*

4. Kakva je vaša vizija vašeg poduzeća? Kako vi vidite vaše poduzeće u narednih 3, 5, 10 godina?

*Ova kriza sve je malo usporila. Imamo ambiciozne srednjoročne i dugoročne planove. Dugoročno se vidimo u Americi, najjačem farmaceutskom tržištu. Ako smo uspjeli u Europi, nema razloga da to ne ponovimo u SAD-u. Već smo uspostavili neke kontakte... Samo nam treba još inženjera. Tu se trebamo stabilizirati. Naš sljedeći izazov sigurno je američko tržište.*

5. Što se, po vašem mišljenju, promijenilo u vašem poduzeću od osnivanja do danas?

*Klimaoprema je osnovana u garaži 1975. godine. Uz godine mukotrpnog truda i ulaganja u ljude i proizvodnju, sa sigurnošću možemo izjaviti da smo danas među prvih deset europskih proizvođača HVAC opreme, te nedvojbeno među prva tri proizvođača opreme za čiste prostorije. U poslovanju su tradicija i povijest uvijek vitalni. Mi smo klasično proizvodno-tehnološko obiteljsko poduzeće s preko 45 godina iskustva na Zapadu, koje je nadaleko cijenjeno i priznato.*

6. Kako danas izgleda organizacijska struktura Klimaopreme?

*Klimaoprema, naime, nudi dvije poslovne divizije: HVAC rješenja i Cleanroom rješenja (čisti prostori). Proizvodimo i prodajemo opremu i sustave za ventilaciju i klimatizaciju u HVAC*

*industriji. Proizvodnja se odvija na visoko automatiziranim i robotiziranim linijama. Posebno smo sretni što je zapadna Europa naše najveće tržište u ovom sektoru. Predstavljamo jednu od najpoznatijih europskih inženjerskih tvrtki u području čistih prostora, koja provodi CAPEX projekte u farmaceutskim pogonima diljem svijeta od studije izvodljivosti do puštanja u pogon pogona za proizvodnju različitih lijekova. Suradujemo s najistaknutijim svjetskim ljekarnama, poput Pfizera, Novartisa, Teve....*

*Osim u farmaciji, aktivni smo i u bolničkom sektoru, projektiramo i izvodimo projekte operacijskih sala, odjela za intenzivnu skrb, različitih laboratorija itd. Upravo smo započeli novu poslovnu specijalnost ulaskom u industriju energetike, gdje se želimo predstaviti tržištu kao mogući agregator električne energije.*

*Više od 90% naše cjelokupne proizvodnje i usluga izvozi se u više od 50 zemalja diljem svijeta. Naše najjače tržište je ujedno i najzahtjevnije, a to je zapadna Europa, ali dosta smo aktivni i u Rusiji i arapskim zemljama.*

7. Kako pronalazite zaposlenike sa odgovarajućim kvalifikacijama te kako ih zadržavate?

*Mi u Klimaopremi, a i ja osobno, jako potičemo suradnju sa znanstvenom zajednicom jer smatramo da tu leže izvori znanja i kvalitete. Na koncu, fakulteti su ti koji stvaraju našu najveću vrijednost, a to su mladi ljudi koji će sutra doći raditi kod nas. Mi poduzetnici imamo obvezu biti blizu fakulteta i pomoći im u tom procesu oblikovanja. EU jako potiče suradnju privrede s visokoobrazovnim institucijama kroz razna financiranja, što je jako dobro. Ako se projekti dobro poslože i organiziraju, itekako se može uspjeti. U Klimaopremi imamo jako dobra iskustva u suradnji s njima. Ovdje bih svakako spomenuo Fakultet strojarstva i brodogradnje u Zagrebu i Fakultet elektrotehnike i računarstva, također u Zagrebu. U*

*suradnji s njima puno toga smo naučili i primijenili, na koncu, naš razvojni tim, zadužen za robotizaciju i automatizaciju proizvodnih linija, ponikao je iz takve suradnje.*

*Naravno, uvijek postoji opasnost da će vam djelatnik u kojeg ste jako puno uložili vremena, novca i edukacije, otići, no mi poduzetnici moramo se naučiti nositi s time i zapravo gledati dugoročno i cijelo okruženje. U svakom slučaju, bolje je ulagati u djelatnika, pa makar on i otišao, nego ne mariti za njih i imati kolektiv nezadovoljnih i deprimiranih zaposlenika.*

8. Koje su po Vama najvažnije odlike dobrog menadžera u Vašem poduzeću?

*Dobar je menadžer onaj koji stvara tim, vodi ga i svojim ponašanjem pokazuje kako treba raditi. On stvara ljude koji stoje iza njega, stoga mora znati izvući ono najbolje iz njih. Mora biti demokratičan u raspravama, slušati tuđa mišljenja, saslušati svakog zaposlenika, ali isto tako treba biti rezolutan i autoritativan u provedbi odluka. Usto mora biti savjestan. To su iznimno važne odlike menadžera.*

9. Što po Vama određuje kvalitetnu komunikaciju te kako Vi komunicirate sa svojim zaposlenicima?

Često se od nas menadžera traži da budemo psiholozi i sociolozi da ne bismo uznemirili stručnjake za te predmete, a onda i menadžere. Često poteškoće u organizaciji, projektu ili tvrtki proizlaze iz loše komunikacije; posljedično, jedna od temeljnih karakteristika suvremenog menadžera je sposobnost da sluša druge i istovremeno identificira loše komunikacije. U stvarnosti, razgovor i strpljenje s drugima mogli bi rezultirati rješenjem problema i zajedničkim ciljem, tj. uspjehom.

10. Koje su glavne vrijednosti Vaše tvrtke?

*Klimaoprema želi biti društveno-odgovorna tvrtka prema zaposlenicima i lokalnoj zajednici. Trudimo se posao učiniti prihvatljivijim održavajući edukacije, radionice, razgovarajući s*

*ljudima. Poduzeće je živi organizam, morate se baviti ljudima. Trudimo se da zaposlenici ne dolaze na posao s grčem i ne odlaze pod stresom kući jer se on prenosi na cijelu obitelj. Pokušavamo njihove obitelji približiti tvrtki. Ove godine započeli smo lijepu, nadam se, tradiciju – Dan obitelji Klimaopreme. Organizirali smo veliku feštu u Samoboru i pokazali djeci i supruzima gdje rade njihovi bližnji.*