

Povezanost organizacijske klime s organizacijskim i psihološkim procesima

Marta Čuljat

Filozofski fakultet u Zagrebu
Odsjek za psihologiju
ORCID: 0000-0000-0003-3276-4622

SAŽETAK

Ključne riječi: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka dobrobit, psihološka klima, stavovi o radu

Razvitkom industrije i konstantnim rastom konkurentnosti na tržištu, povećava se pritisak za rast i razvoj organizacija današnjice. To je jedan od razloga porasta interesa za područja koja pokušavaju saznati što to točno utječe na ljude u organizacijama i, još bitnije, što to točno utječe na njihovu produktivnost. Područje organizacijske klime pokušalo je dati odgovore na mnogobrojna pitanja u organizacijskoj psihologiji i psihologiji rada. Organizacijska klima, široko definirana kao "kakav je osjećaj raditi u organizaciji" pokazala se kao konstrukt značajno povezan s mnogobrojnim organizacijskim i psihološkim procesima bitnima za funkcioniranje organizacije kao što su kreativnost zaposlenika, zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i sigurnost na poslu. U ovom radu поближе je prikazana organizacijska klima kao konstrukt, načini njena mjerenja, psihološka klima i njena agregacija u organizacijsku klimu. Nadalje, izdvojena su neka od istraživanja organizacijske klime zbog davanja uvida u to na koje sve organizacijske i individualne varijable klima djeluje. Naposljetku, daje se uvid u različitost klime od konstrukta organizacijske kulture.

ABSTRACT

Keywords: organizational climate, organizational culture, psychological climate, psychological well-being, work attitudes

The arousal of the industry and stiff competition nowadays have put pressure for the growth and development of modern organizations. This is why there is a big interest for the fields that try to find out what exactly influences people in the organizations, or more importantly, what influences their productivity. It is organizational climate that gives a lot of answers on this topic. Organizational climate roughly describes what it feels like to work in the organization, and it has been found to be connected to a lot of important constructs, such as the creativity of the workers, job satisfaction, work efficiency, and work safety. This article explains what organizational climate is, how it is operationalized, how we measure it, what psychological climate is, and how we get organizational climate from psychological climate data. It also provides insight on climate literature, showing how climate affects organizational and individual variables. Finally, it discusses the difference between organizational culture and organizational climate.

UVOD

Ljudska motivacija i njen utjecaj na naše ponašanje u kontekstu rada zaokuplja psihologe još od prve polovice prošlog stoljeća (Locke i Latham, 2004). Pri pokušajima određenja utjecaja okoline na ponašanje i motivaciju ljudi u radnom kontekstu nastaje koncept *organizacijska klima* (Sušan, 2005). To je autohtoni psihologijski koncept relativno kratke povijesti. Prvi su ga upotrijebili Lewin, Lippit i White 1939. godine u svom eksperimentalnom radu o socijalnim klimama u dječaćkim grupama. Lewin je zatim uvidio praktičnost primjene ovog koncepta unutar organizacija pa je tako 1951. godine prvi definirao organizacijsku klimu u svojoj psihološkoj teoriji polja i to kao funkciju osobe i njene interakcije s organizacijskom okolinom (Madhukar i Sharma, 2017). Iako je interes za ovim područjem velik, od tada do danas, nakon mnogobrojnih pokušaja definiranja ovoga koncepta, nije pronađen konsenzus njegove konceptualizacije. Neovisno o tome, postoje mnogobrojna praktična istraživanja na ovu temu, a ona su, kao i sam koncept i njegove posljedice i način mjerenja, objašnjena u nastavku teksta.

KONCEPTUALNI OKVIR ORGANIZACIJSKE KLIME

Johannesson (1973; prema Sušan, 2005) navodi dva temeljna pravca definiranja organizacijske klime: objektivistički i subjektivistički. Objektivistički ili realistički pristup klimu sagledava kao objektivni dio realnosti, nezavisan od percepcije njenih članova. Pa tako Forehard i Gilmer (1964; prema Sušan, 2005) definiraju klimu kao skup trajnijih odrednica koje opisuju organizaciju, razlikuju je od drugih organizacija te utječu na ponašanje članova te organizacije. Time se zapravo organizacijska klima izjednačuje s organizacijskom situacijom, što termin čini sveobuhvatnim i nedovoljno određenim (Sušan, 2005). S druge strane, subjektivistički ili fenomenološki pogled vidi klimu kao perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije koje je zajedničko svim njenim članovima (Sušan, 2005). Pojedinci, prema ovom pristupu, u interakciji s drugim članovima organizacije stvaraju dijeljeni način pogleda na događaje unutar svoje organizacije. Ovom pristupu pripada definicija Schneidera i Halla (1972; prema Sušan, 2005) koji kažu da je klima individualna percepcija članova o njihovoj organizaciji koja je pod utjecajem interakcije karakteristika pojedinca i organizacije. Ovo drugo shvaćanje prevladava među znanstvenicima, a noviji nalazi Schneidera i Reichersa (1983; prema Rikel, 2015) potvrdili su da je klima u većoj mjeri posljedica organizacijskih procesa nasuprot organizacijskih struktura.

Različite definicije organizacijske klime dovele su do problematike određivanja njene dimenzionalnosti. Naime, pri deriviranju faktora u istraživanjima klime različiti su autori predlagali različit broj i kvalitetu dimenzija klime. Raspon dimenzija kreće se od tri do čak jedanaest (Rikel, 2015). Neke od njih su: individualna autonomija, stupanj u kojem struktura određuje položaj, orijentacija na nagrade, toplina i podrška i druge dimenzije. Razlog ovako širokog raspona dobivenih dimenzija Madhukar i Sharma (2017) pripisuju razlikama među organizacijama. Za očekivati je da će razlike u veličini, složenosti, viziji i misiji među organizacijama uzrokovati i različitost u komponentama koje čine njihovu organizacijsku klimu. To može otežati

pronalazak zajedničkog modela organizacijske klime pa Rousseau (1988; prema Sušan, 2005) inicira precizniju specifikaciju i operacionalizaciju klime objašnjavajući da će fokusiranjem na relevantne aspekte okoline njene mjere biti veće prediktivne valjanosti (Ehrhart i Schneider, 2016). Tako nastaju novija istraživanja facetno-specifičnih klima kao što su uslužna klima, klima brižnosti, inovativna klima i sigurnosna klima (Bogdanović, 2013). Ovakav pristup istraživanja specifičnih klima razlikuje se od tradicionalnog molarnog pristupa koji klimu pokušava sagledati kao cjelovitu percepciju organizacije. Međutim, kako ova dva pristupa nisu isključivi jedan od drugog, važno je uvidjeti mogući utjecaj molarne klime na specifičnu. Prema opisu Schneidera i sur. (2011; prema Rikel, 2015) molarna je klima temeljena na pozitivnim iskustvima na poslu te je zbog toga bitan temelj specifične klime utoliko što pozitivna percepcija iskustava na poslu radnike potiče na uključivanje u specifična ciljna ponašanja organizacije. Drugim riječima, pozitivna molarna klima povećava vjerojatnost prihvaćanja namjera koje organizacija pokušava postići kroz specifične klime (Ehrhart i Schneider, 2016). Na kraju krajeva, upravo ponašanje zaposlenika koje je konzistentno s klimom njihove organizacije rezultira poželjnim posljedicama kao što su veća radna uspješnost, manje nezgoda i manje izostajanje s posla (Ehrhart i Schneider, 2016).

MJERENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Općenito govoreći organizacijsku klimu moguće je mjeriti objektivnim i subjektivnim indikatorima sukladno dvama teorijskim pravcima njena definiranja (Sušan, 2005). U ranijim istraživanjima klime kao objektivne karakteristike organizacije ona je bila operacionalizirana na objektivnan način pa se tako klima mjerila na posredan način upotrebom kriterijskih varijabli kao što su kašnjenje na posao, ozljede na radu i korištenje izostanaka zbog bolesti. Metodološki gledano, ovakve mjere treba uzeti s oprezom jer su samo posredan prikaz organizacijske klime. Nadalje, razvojem subjektivističkog pristupa definiranju klime javila se potreba za subjektivnim operacionalizacijama konstrukta. Tako su se razvili upitnici, inventari i skale velikog broja tvrdnji koje opisuju pravila, odnose, događaja i druge aspekte situacija u organizaciji, a ispitanici na njima trebaju procijeniti u kojem se stupnju odnose na aspekte situacija u njihovoj organizaciji (Sušan, 2005).

Postoje različiti tipovi organizacijske klime s obzirom na razinu analize. Ti tipovi su: psihološka, agregirana, kolektivna i organizacijska klima koje Sušan (2005) konkretnije definira.

Psihološka je klima individualna percepcija subjektivne okoline, a pod utjecajem je individualnih faktora pojedinaca kao što su kognitivni stil i ličnost.

Agregirana klima označava agregirane individualne percepcije na nekoj formalnoj hijerarhijskoj razini kao što je odjel ili radni tim, a podrazumijeva da se percepcije pojedinaca unutar odjela podudaraju više nego percepcije

pojedinaca s članovima drugih odjela.

Kolektivna klima kao agregirana klima proizlazi iz slaganja percepcije okoline među pojedincima, ali za razliku od agregirane ne ograničava to slaganje na formalno određene odjele unutar organizacije.

Naposljetku dolazimo do definicije pojma organizacijska klima. Organizacijska klima definira se kao „dijeljeno značenje koje članovi organizacije pridaju događanjima, politici, praksama i postupcima koje doživljavaju u organizaciji kao i ponašanja koja vide da se u toj organizaciji nagrađuju, koja su podržana i koja se očekuju“ (Schneider, Ehrhart i Macey, 2013, str. 362). Nastavno na to, organizacijska je klima zapravo agregirana psihološka klima. Individualne percepcije psihološke klime su, dakle, sastavni dio organizacijske klime. U nastavku bit će pobliže objašnjen pojam psihološke klime i kako njenim agregiranjem dobivamo podatke koji reprezentiraju organizacijsku klimu.

PSIHOLOŠKA KLIMA I NJENA AGREGACIJA U ORGANIZACIJSKU KLIMU

James i suradnici (2008) ističu kako je ljudska kognicija medijator odnosa između fizičkog podražaja okoline pojedinca i njegovog odgovora na tu okolinu. Drugim riječima, ljudi pridaju individualna značenja objektivnoj okolini oko sebe. Ta različita individualna značenja nazivamo psihološka okolina. Sukladno s time James i James (1989; prema James i sur., 2008, str. 6) predložili su naziv psihološka klima za značenja koja ljudi pridaju svom poslu, suradnicima, rukovoditeljima, plaći, prilikama za napredovanje i tome sličnom. Oni naglašavaju kako je psihološka klima dijelom rezultat osobnog sustava vrijednosti jer vrijednosne sheme koje imamo utječu na to što nam je u radnoj okolini osobno važno.

James i James (1989; prema Tomas, 2018) željeli su razviti opsežnu mjeru karakteristika radne okoline koje su bitne većini ljudi u radnom okruženju. U svojim pokušajima pokazali su da je opsežan set karakteristika radne okoline moguće svesti na svega četiri faktora i) stres i neusklađenost uloge, ii) izazov posla i autonomija, iii) podrška i facilitacija nadređenih, iv) suradnja radne grupe, njena srdačnost i toplina. Ova četiri faktora sukladna su faktorima za koje Locke (1976; prema James i sur., 2008) kaže da su u osnovi najbitnijih osobnih vrijednosti koje su povezane s poslom: i) želja za jasnoćom, harmonijom i pravdom, ii) želja za izazovom, autonomijom i odgovornošću, iii) želja za radnom facilitacijom, podrškom i priznanjem, iv) želja za prijateljskom, toplom socijalnom interakcijom. To je bitno jer pokazuje da se faktore koji su u osnovi ljudske percepcije radne okoline može opisati u terminima osobnih vrijednosti (James i sur., 2008). Nadalje, autori ističu da su ti faktori sukladni s četirima situacijskim značajkama: radni zadaci, uloga, nadređeni, radna grupa. Takvi rezultati naveli su ih na zaključak da su dimenzije psihološke klime zapravo „reprezentacija vrijednosnih shema koje pojedinci upotrebljavaju za evaluaciju“ gore navedenih situacijskih značajka (Tomas, 2008).

Poblížim upoznavanjem s konceptom psihološke klime opravdano je objasniti kako iz nje dobivamo organizacijsku klimu. Organizacijska klima je zajedničko dijeljeno psihološko značenje koje članovi neke organizacije pridaju svojoj organizacijskoj okolini. Dakle, organizacijska je klima prosjek individualnih percepcija radne okoline pa ju stoga možemo sagledati preko agregiranih rezultata psiholoških klima članova organizacije (James i sur., 2008). Ono što je ključno kako bismo zaključili da organizacijska klima uopće postoji je da su pojedinačne psihološke klime članova organizacije dijeljene, odnosno da se percepcije pojedinaca vezane uz radnu okolinu međusobno slažu. Izostajanje određenog stupnja slaganja percepcija među članovima sugerira nepostojanje organizacijske klime. Iz tog razloga prije nego što zaključujemo o organizacijskoj klimi preko psihološke klime bitno je provjeriti unutargrupno slaganje. Kompozicijske modele za provjeru unutargrupnog slaganja detaljnije opisuju James i sur. (2008).

ISHODI KLIME

Sušanj (2005, str. 27) općenito klimu definira kao opću psihološku atmosferu u organizaciji koja je relativno stabilna kroz vrijeme. On ističe kako je pojam klime od velike važnosti za razumijevanje i objašnjavanje organizacijskog ponašanja jer klima utječe na razne organizacijske i psihološke procese kao što su motivacija, učenje i komunikacija. Preko tih procesa klima utječe na bitne karakteristike organizacije kao što je njena učinkovitost i produktivnost te na bitne individualne ishode zaposlenika, ponajprije na njihove stavove prema radu.

Mnoga su istraživanja zato pokušala ispitati odnos između klime i raznih varijabli vezanih uz organizacije i njene članove. Među tim istraživanjima moguće je razaznati dva pristupa ispitivanja tog odnosa (Sušan, 2005). Prvi je pristup analize na individualnoj razini (psihološka klima) gdje su pronađene povezanosti između percepcija zaposlenika o njihovoj radnoj okolini s ishodima kao što su zadovoljstvo poslom, radna učinkovitost i radna angažiranost (Parker i sur., 2003). Drugi je pristup agregacija tih percepcija na organizacijsku razinu (organizacijska klima) gdje su pronađene povezanosti između percepcija zaposlenika o njihovoj radnoj okolini s ishodima kao što su stopa ozljeda na radu, zadovoljstvo klijenata i učinkovitost organizacije (Parker i sur., 2003). Sušan (2005) ističe kako je nejasnoća pojma klime zapravo rezultat lošeg razlikovanja ta dva pristupa.

Unatoč širokoj rasprostranjenosti termina organizacijske klime u literaturi, Parker i sur. (2003) navode kako su pregledom literature uvidjeli da je većina empirijskih podataka o klimi sačinjena od istraživanja koja su klimu analizirala na individualnoj razini. Iz tog razloga, i zato što povezanost klime s individualnim ishodima sugerira na postojanje slične veze na organizacijskoj razini, u nastavku će, zbog boljeg uvida u to na što sve klima djeluje, biti sažeto prikazani nalazi meta-analize Parkera i sur. (2003).

Zbog prije navedenih konfuzija u literaturi klime još je uvijek nedovoljno jasna njena povezanost s raznim ishodima na poslu. Meta-analiza Parkera i sur. (2003) o vezi između psihološke klime i ishoda na poslu zato je vrlo koristan kvantitativan pregled literature klime. Oni su, naime, iz velikog

broja istraživanja generalno analizirali dobivene rezultate o odnosu psihološke klime te stavova zaposlenika o poslu, psihološkoj dobrobiti zaposlenika, njihove motivacije te radne učinkovitosti odnosno izvedbe. Rezultati meta-analize pokazali su jasnu povezanost percepcije psihološke klime zaposlenika s njihovim stavovima o poslu, psihološkom dobrobiti, motivacijom i izvedbom. Snažnija se pokazala povezanost psihološke klime sa stavovima o poslu (zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i odanost organizaciji) i psihološkom dobrobiti zaposlenika nego s motivacijom i izvedbom zaposlenika. Takvi nalazi sugeriraju na mogućnost da su stavovi o poslu medijator odnosa psihološke klime i motivacije i izvedbe zaposlenika. Autori su u analizi koristili model psihološke klime koji se sastoji od pet dimenzija: posao (radni zadaci), uloga, nadređeni, radna grupa te organizacija. Dimenzije nadređeni, radna grupa te organizacija pokazale su najsnažniju vezu sa stavovima zaposlenika prema poslu dok su dimenzije nadređeni i posao imale najsnažniju vezu sa psihološkom dobrobiti zaposlenika. U kasnijim analizama istraživači su potvrdili da je efekt koji psihološka klima ima na izvedbu zaposlenika posredovan njihovim stavovima o poslu te motivaciji. To upućuje da su reakcije zaposlenika, odnosno njihovi odgovori na radnu okolinu u kojoj se nalaze, posredovani njihovim evaluacijama percepcija o toj radnoj okolini (Parker i sur., 2003). Autori ističu da su istraživanja koja se nalaze u ovoj meta - analizi širokog spektra profesija, industrija te nacionalnih konteksta te je zbog toga mogućnost generalizacije visoka.

Postoje razna istraživanja koja su pokušala istražiti odnos između klime i varijabli na razini organizacije. Khalil (2016) je primjerice u svom istraživanju pokazao da pozitivnija percepcija podupiruće klime za inovaciju kod zaposlenika jača pozitivnu vezu transformacijskog rukovođenja i inovacije te kreativnosti zaposlenika. Dov Zohar (1980) je istraživao percepciju sigurnosne klime kod zaposlenika, a njegovi nalazi impliciraju da rukovodeća odanost sigurnosti na poslu, koja može biti izražena preko ovlasti koje daje sigurnosnom odboru i sigurnosnim redarima, ima veliki utjecaj na uspješnost sigurnosnih programa organizacija. On naglašava da takav nalaz može imati značajnu praktičnu primjenu, a sugerira davanje većih ovlasti sigurnosnim redarima, sudjelovanje značajnih ljudi iz organizacije u sigurnosnim odborima kao i uzimanje sigurnosti u obzir kod određivanja poslova u organizaciji. Nadalje, Jackofsky i Slocum (1988; prema Sušan, 2005) pronalaze povezanost između klime i intencije zaposlenika o napuštanju organizacije kao i fluktuacije zaposlenika u organizacijama.

Sve u svemu, pronalazak veze između percepcije klime zaposlenika te ishoda na raznim individualnim i organizacijskim razinama dokazuje njenu važnost u razumijevanju ovoga područja. Takvi nalazi mogu imati razne praktične implikacije kao što je uključivanje procjene psihološke klime pri izradi intervencija koje za cilj imaju poboljšanje poslovnog života, smanjenje fluktuacije u organizacijama, smanjenje stopa ozljeda na radu i tome slično.

DISTINKCIJA ORGANIZACIJSKE KLIME I ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za kraj, svakako je važno biti upoznat s razlikama između organizacijske klime i organizacijske kulture koje se u literaturi često spominju u paru. Schneider i sur. (2013, str. 362) navode kako su organizacijska klima i organizacijska kultura „dva alternativna konstrukta za konceptualizaciju načina na koji ljudi doživljavaju i opisuju svoju radnu okolinu“. Iako su ova dva konstrukta vrlo slična jer se oba tiču psihosocijalne organizacijske okoline (Ehrhart i Schneider, 2016) postoje neke jasne razlike među njima. Ehrhart i Schneider (2016) navode kako je kultura širi pojam koji obuhvaća iskustva zaposlenika na poslu dok je klima uži pojam koji obuhvaća dijeljenu percepciju zaposlenika o funkcioniranju organizacije (pravila, sustav nagrađivanja, način rada organizacije). Oni navode kako je organizacijska klima zapravo svakodnevni dojam zaposlenika o radu u organizaciji dok je organizacijska kultura dublje vjerovanje o temeljnim vrijednostima te organizacije. Nadalje, postoje značajne razlike u mjerenjima ova dva konstrukta. Organizacijska se klima najčešće mjeri upitnicima koje ispunjavaju članovi neke organizacije dok se ispitivanje organizacijske kulture temelji na kvalitativnim studijama slučaja (Schneider i sur., 2013). Organizacijska klima autohtoni je psihologijski koncept dok je organizacijska kultura, s druge strane, kao koncept preuzeta iz drugih znanosti i disciplina (antropologija, sociologija, etnologija), a njena se literatura ponajprije bavila definiranjem, uvođenjem u područje organizacijskih teorija te njenom prilagodbom (Sušan, 2005).

Da bismo razumjeli zbivanja i razloge tih zbivanja u organizacijama, prema mišljenju Scheina (2010; prema Schneider i sur., 2013), potrebno nam je više koncepata, a organizacijska kultura i klima mogle bi pri tome biti ključne. On tvrdi da klima nudi razumijevanje osnova zaključaka zaposlenika o vrijednostima i vjerovanjima karakterističnima za neku organizaciju (organizacijska kultura). Zato Schneider i sur. (2013) ističu praktičnu važnost integracije ovih dvaju konstrukata. Autori smatraju kako klima ukazuje na opipljive stvari koje mogu pomoći pri pokušajima utjecaja na ponašanje članova, primjerice pri pokušajima poboljšanja njihove radne učinkovitosti, dok organizacijska kultura ukazuje na neopipljive stvari koje imaju dublji utjecaj na psihologiju ljudi u određenom okruženju. Zato naglašavaju da integracija ovih dvaju konstrukata zaslužuje više pažnje u literaturi.

ZAKLJUČAK

Klima, široko definirana kao opća psihološka atmosfera u organizaciji (Sušan, 2005), konstrukt je od velike važnosti za područje industrijske i organizacijske psihologije. Kao takav ima mnogobrojne definicije i operacionalizacije kao i načine mjerenja kroz svoju literaturu pa tako i različite nazive (psihološka klima, organizacijska klima, agregirana klima, poslovna klima). Velika konfuzija u literaturi organizacijske klime nastaje zbog različitih razina njene analize (Sušan, 2005). Stoga stručnjaci ističu važnost pažljivog odabira terminologije koji je u skladu s razinom analize koja se upotrebljava. Psihološka klima treba se upotrebljavati kada je razina analize pojedinac, dok organizacijsku klimu kao pojam koristimo kada je

razina analize neka formalna jedinica ili organizacija u cijelosti.

Istraživanja ovog pojma neovisno o načinu definiranja i mjerenja klime konzistentno nalaze povezanost klime i raznih organizacijskih i psiholoških varijabli kao što su kreativnost i inovacija zaposlenika (Khalili, 2016), ozlijede na radu (Zohar, 1980), stavovi o radu, psihološka dobrobit zaposlenika, njihova motivacija i izvedba (Parker i sur., 2003). Međutim, Sušan (2005) upozorava na ograničenu vrijednost većine tih istraživanja zbog nerazjašnjenih smjerova povezanosti. Budući da su istraživanja većinom korelacijska, ne možemo zaključivati o kauzalnom odnosu, odnosno ne možemo znati je li klima ta koja određuje pojedine ishode ili su ishodi ti koji određuju klimu. Radi utvrđivanja kauzalnog odnosa, buduća istraživanja trebala bi biti eksperimentalnog nacrta. Isto tako relativno je malo literature koja pokušava odgonetnuti kako se to organizacijska klima razvija i kako nastaje. Postoji veliki potencijalni interes za istraživanja strategija koje određuju klimu tj. koje to točno odluke u organizacijama utječu na njihovu klimu pa tako ostaje veliki prostor za daljnja kvalitativna istraživanja kao što naglašavaju Khalili (2016) te Ehrhart i Schneider (2016).

Naposljetku, svakako bi se trebalo založiti za jasniju upotrebu pojmova vezanih uz klimu jer je vjerojatnost oprečnih rezultata povećana različitim definiranjem pojmova kao i različitim načinom njihovih mjerenja.

LITERATURA

- Bogdanović, M. (2013). Organizacijska Klima U Funkciji Unaprjeđenja Menadžmenta Ljudskih Resursa. *FBIM Transactions*, 01(01), 1-17. doi: 10.12709/fbim.01.01.01.01
- Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. doi: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.3
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. doi: 10.1108/md-03-2016-0196
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. doi: 10.2307/20159050
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management and Business*, 7(8), 276-293.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
- Rikel, T. (2015). Učinci organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja na zadovoljstvo poslom (diplomski rad). Preuzeto s: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A597/datastream/PDF/view> (datum)
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Tomas, J. (2018). The role of psychological climate in shaping subjective job insecurity, perceived employability and their effects on employees' well-being (International dual doctorate). Preuzeto s: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/10721/1/PhD_Tomas%20final.pdf

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. doi: 10.1037/0021-9010.65.1.96