ПСИХОЛОГИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
Том 24, Книжка 2, септември 2021, 179-189
ISSN 1311-4700 (Print); ISSN 2367-4563 (Online)
http://journalofpsychology.org; E-mail: psy_research@abv.bg

Организационен климат – конструиране и апробация на методология за измерването му

Ясен ДИМИТРОВ

Висше училище по застраховане и финанси

БЪЛГАРИЯ, София, ул. „Гусла“ № 1, кв. „Овча купел“

y.dimitrov@vuzf.bg

Резюме. *Организационният климат е многокомпонентно понятие, което в голяма степен влияе върху ефективността на всяка една организация. Статията разкрива основните концептуални аспекти на конструкта и го разграничава от сродната концепция за организационна култура. След това представя методика за измерването на организационния климат, базирана на една от най-утвърдените теории, тази на Лоурънс Джеймс и Алън Джоунс. Методиката представлява широко приложим инструмент, който да е съобразен с бизнес условията и особеностите на функциониране на организациите в България. Апробацията на инструмента се базира на извадка от 308 изследвани лица, работещи в различни сектори – производство, търговия, ИТ, здравеопазване и други. Докладват се добрите резултати от анализи, разпределението и проверката на валидността и надеждността на въпросника.*

Ключови думи: Организационен климат; разлика между организационен климат и организационна култура; организационна ефективност; въпросник за измерване на организационен климат.

Статията да се цитира по следния начин:
Димитров, Я. (2021). Организационен климат – конструиране и апробация на методология за измерването му. *Психологични изследвания*, том 24, кн. 2 2021, 179-189. ISSN 1311-4700 (PrintI); ISSN 2367-9174 (Online).

© Я. Димитров, 2021

Статията е постъпила през април 2021
Приета за публикуване през юни 2021
Публикувана през септември 2021

Авторът е прочел и одобрил окончателния вариант на ръкописа.

PSYCHOLOGICAL RESEARCH
Volume 24, No 2, September 2021, 179-189
ISSN 1311-4700 (Print); SSN 2367-9174 (Online)
http://journalofpsychology.org; e-mail: psy_research@abv.bg

ORGANIZATIONAL CLIMATE – CONSTRUCTION AND TESTING OF A METHODOLOGY FOR ITS MEASUREMENT

Yasen DIMITROV

VUZF University

BULGARIA, Sofia, pk. 1618,
"Ovcha Kupel", 1 Gusla Str

y.dimitrov@vuzf.bg

Abstract. *Organizational climate is a multi-dimensional construct strongly related with organizational effectiveness. The article reveals the main conceptual aspects of the construct and distinguishes it from the related concept of Organizational culture. After that presents a methodology for measuring Organizational climate, based on one of the established theories, created by Lawrence James and Alan Jones. The methodology introduces a very applicable tool, customized according to the features of the business organizations operating in Bulgaria. The approbation procedure is based on a sample consisting 308 respondents, employees who work in different sectors such as machinery production, IT, healthcare etc. Report shows good reliability and validity of the questionnaire and make a strong appeal for its practical application.*

Keywords: Organizational climate; differences between Organizational climate and Organizational culture; organizational effectiveness; questionnaire for measuring organizational climate.

The article can be cited as follows:
Dimitrov, Y. (2021). Organizatsionen klimat – konstruirane i aprobatsiya na metodologiya za izmervaneto mu. [Organizational climate - construction and testing of a methodology for its measurement]. *Psychological Research*, Volume 24, Number 2, 179-189. ISSN 1311-4700 (PrintI); ISSN 2367-9174 (Online). (In Bulgarian).

© Y. Dimitrov, 2021

Submitted – April 2021
Revised – June 2021
Published – September 2021

The author has read and approved the final manuscript.

Увод

През последните години терминът организационен климат започва да се споменава все по-често както в академичните, така и в бизнес средите. Тази тенденция може да се види и в това, че той навлиза в речника не само на специалистите по човешки ресурси или мениджмънта, но и този на „редовите“ служители. Вече е честа практика да се правят проучвания, да се разработват анкети и въпросници с цел климатът да бъде измерен и диагностициран. Обикновено след такива изследвания се очаква да се намери начин този „организационен феномен“ да бъде подобрен, което да направи организацията по-ефективна и да я превърне в по – привлекателно място за работа.

За Западна Европа и развитите страни непрекъснатите проучвания на служителите в организациите са нещо естествено, но това все по-често се наблюдава и в България, където с навлизането на повече международни компании се появяват и различни диагностичните методики в тази посока. Остава въпросът обаче за валидността на тези инструменти. Те често са набързо създавани вътре в самата компания, за да обслужват нейните цели и ако някакъв процес по валидация е извършен, то адаптацията им – както във връзка с езика, така и със социокултурните особености, почти винаги липсва.

Във връзка със тези проблеми и предизвикателствата от адаптиране на инструментите за измерване на организационен климат, тази статия цели да представи конструиран въпросник с изцяло авторски айтеми и да докладва резултатите, които са получени в процеса на неговата апробация в Република България.

Теоретичен поглед към понятието Организационен климат

Понятието организационен климат често страда от „твърде широк прочит“. Това идва донякъде и от факта, че той е индивидуален за всяка организация и бива тълкуван според нуждите й. Въпреки този факт, когато се говори за климат, то това включва описанието на набор от различните усещания на служителите, идващи от факта, че те са част от тази организация.

Концепцията за организационен климат се заражда още от времето на К. Левин, който изучава социалния климат (Lewin, 1951) и наблюдава количествените организационни настройки (Likert, 1961). Още тогава той пише, че „организационният климат се наблюдава в отношенията между хората в организациите, като той е толкова важен за поведението им, колкото гравитацията за обясняването на естествените закони в класическата физика“ (Lewin, K., 1951, p. 16).

Значими трудове по темата са публикувани през 1968 г. Тогава Тагиури и Литвин започват да определят климата като „субективна интерпретация“ на индивидуални и организационни характеристики (Tagiuri, Litwin, 1968). Литвин и Стрингър се фокусират върху последствията върху организационния климат, върху индивидуалната мотивация, което подкрепя генералната идея, че климатът обкръжава състоянието на организацията и индивидуалните реакции (Litwin, Stringer, 1968).

Серия от статии през 70-те години определя три важни характеристики на климата:

- Измерва индивидуална принадлежност;
- Организационна принадлежност;
- Комбинира измерването на организационни признаци и други обекти от работната среда.

През 1980 г. изследователите започват да мислят по какъв начин да подобрят измерването на организационния климат (Alvesson, 1985; Fros, 1985; Fross, Moore, Louis, Lundberg, Marin, 1991 цит. по Denison). По това време се определя, че теорията и практически приложимите аспекти на организационния климат не са достатъчни (Denison, 1996). Организационният климат се смята за обобщено схващане, затова как една организация се отнася със своите членове и каква среда им осигурява, като по

този начин се развиват специални вътрешни фактори, предимно под управленско влияние (Ostroff, Schmitt, 1993). Шнайдер (Schnaider, 1975) описва климата като набор от абстракции и концепции, базирани на макровъзприятия, за конкретна организация, условия, събития и преживявания, свързани с тях. Лейлер твърди, че „организационният климат кореспондира с начина, по който индивидите възприемат реалността в организацията и това възприятие оказва силно влияние върху усещането за удовлетвореност, мотивацията и поведенията, които практикуват“ (Lawler, 1992). По този начин той свързва недвуслислено климата с организационната и лична ефективност.

Автори като Джеймс и Джоунс допълнително прецизират концептуалната основа, на която се гради понятието, като проучват шест измерения на климата (1979), а по-късно Соути и Райдър през 1990 г. определят този метод като подходящ за измерване на организационен климат. Измеренията са следните:

1. Улесняване и подкрепа на лидерството;
2. Сътрудничество на работната група, поверителност и топлина;
3. Конфликт и неяснота;
4. Професионален и организационен дух;
5. Предизвикателност за работа, значение и разнообразие;
6. Влияние и доверие.

През този етап изследванията върху организационния климат са склонни да имат фокус върху споделените възприятия на служителите, а съвременните изследвания са насочени към конкретни стратегически цели (като умения за работа с клиенти и условия на безопасност) или вътрешни процеси (справедливост, работна среда) (Ehrhar, Schneider, 2016). Тази неяснота в измерването на организационния климат кара някои автори да го припознават като производен на визията и мисията на компанията (Mittal, S., 2016). Други го припознават като синоним на организационната култура, представяйки мнението, че двете понятия се припокриват до степен, в която могат да бъдат обединени в интегриран модел (Ostroff, Ch., Kinicki, A., Muhammad, S. 2013). Разбира се, и двете допускания са неоснователни, първо, защото приносът на мисията и визията по отношение на това, как хората се усещат в организацията, твърде често е минимален. Що се касае до интегриран модел между организационен климат и култура следва да се отбележи, че това са две съвсем отделни концепции, като това трябва да бъде изяснено.

Разликата между организационна култура и организационен климат

Много често се допуска, че понятията организационен климат и организационна култура са близки, дори че се припокриват, но това далеч не е така. Несъмнено културата е изключително важна във всяка една организация. Ние сме заобиколени от нея, но тя е изцяло субективна. Климатът от своя страна е в голяма степен е обективен, защото той е свързан с количествени измерения и фактори на средата. Например климатът се влияе от това дали условията на работа са добри и какви емоции се отключват от тези условия, докато културата би се повлияла от възгледите и вярванията споделяни от служителите, затова какво са добри и лоши условия. Първото е обективен фактор, второто е вярване или нагласа. Промяната на физическата среда би довела до промяна на климата, но в много случаи няма да промени културата.

С времето ясно се разграничава границата между двете. Културата изучава субективните аспекти на индивидуалната и социалната среда. Климатът контрастира, като се насочва към измерването по-скоро с качествени методи и предлага решения, които са свързани и с конкретни обекти (физическа среда, заплащане, правомощия, работна безопасност и т.н.), които могат да се подобрят с конкретни управленски решения. (Denison, 1996)

Изследователите, които изучават културата, се интересуват от бележки, митове

или истории, за да подкрепят идеите си. Изследователите, проучващи климата, се интересуват от конкретните резултати след измерването на климата, правят количествени и качествени анализи на отделните променливи. Друга разлика е, че климатът се състои от чувства и възприятия, докато културата се състои от споделени предположения (Ashfortt, 1985).

Допълнителен важен елемент, който разграничава културата от климата е, че последният й вид агрегат на психологично усещане на индивида, което не следва да е еднакво при останалите служители на същата организация, напротив тази перцепция е индивидуална (James et al., 2008). При културата това не е така, за да можем да разглеждаме изграждащите я елементи като ценности, вярвания, норми, герои и т.н., те задължително трябва да са споделени от повечето служители (Cooke, Szumal, 1993).

Ако трябва да използваме метафоричен език, за да обобщим казаното дотук, сравнявайки организацията с една държава, то организационната култура е ланшафтът на тази държава, нейните елементи като планините, езерата, горите, релефът, който е еднакъв за всички, докато климатът показва доколко приятно и „лесно е на отделния служител да живее в нея“.

Обосновка за създаването на методика:

Да се конструира подобен въпросник за измерване на организационен климат никак не е лесна задача, поради необходимостта да се разгледат различни ситуации, за да могат служителите да оценят климата във всяка една възможна ситуация. Главната цел на методиката е да бъде с оптимален брой айтеми (въпроси), които са формирани по начин, по който биха били разбрани добре от изследваните лица, но същевременно строго да могат да се съотнасят недвусмислено към теоретичната основа.

Както вече беше споменато в увода, липсата на бизнес ориентиран инструмент, който да бъде адаптиран към условията на труд в България, бе главният мотив за създаването на този въпросник, който се основава на теорията за организационния климат на основоположниците на съвременното понятие – Лоурънс Джеймс и Алън Джоунс.

Основният мотив за избора на тази теоретична основа е фактът, че именно Лоурънс Джеймс и Алън Джоунс предлагат да се направи разликата между климата като индивидуален, възприеман атрибут (психологически климат), който се влияе до голяма степен от личностните особености на индивида, от предходен опит и т.н. и климата като ситуационен атрибут (организационен климат). Последният представлява особен интерес за организациите, защото именно върху него те могат да имат най-голямо влияние, променяйки факторите и ситуациите, които го създават.

По този начин Джеймс и Джойнс достигат до заключението, че могат да бъдат изведени конкретни домейни – елементи, съставящи конструкта организационен климат. Това са политики, процедури, норми и регламентирани взаимоотношения, които оформят уникален организационен климат за всяка организация. (James, et. al., 1978)

Така двамата автори описват климата като индивидуален процес на възприятия, чрез което служителят свързва взаимодействията си с атрибутите на работната среда, с вътрешните си характеристики и усещания, и това формира очаквания, нагласи и поведения, а организационният климат е агрегатът между индивидуалната перцепция на работната среда. (James and Jones, 1974, p. 1110)

Така, след като внасят чувствителна яснота по въпроса, какво представлява организационният климат, Джеймс и Джоунс представят и петте домейна, които изграждат конструкта. Именно тези домейни са заложени като скали, които да бъдат измервани от конструирания въпросник. Скалите са следните:

– ***Организационна визия и работни взаимоотношения*** – скалата включва въпроси, свързани с това доколко е ясна ви-

зията на организацията, в която работят респондентите в бъдеще, също така дали работния процес е добре структуриран, формално описан и разяснен.

– ***Организационна структура*** – въпросите в тази скала целят да проверят в каква степен разпределението на задачите и отговорностите в организацията е добре организирано, дали екипните взаимоотношения водят до ефективни работни взаимодействия, дали заплащането и социалните придобивки са достатъчни.

– ***Лидерски процес*** – въпросите до голяма степен са свързани с характерни лидерски поведения и стилове. Това включва както скали като директивност – недирективност, така и скали като подкрепа – дистанцираност, също и степента, в която служителите са включвани в процесите на вземане на решения от мениджмънта.

– ***Физическа среда*** – както става ясно по името на скалата, тук се стреми да се провери какви са условията на труд. Дали са безопасни, дали са подсигурени хигиенични и комфортни условия на труд, подсигурени ли са достатъчно консумативи, материали, специализирани инструменти, с които да извършват прецизно работата си.

– ***Организационни ценности и норми*** – тук се цели да се разбере дали служителите се чувстват на мястото си в тази организация, както и дали са сигурни за развитието на компания в бъдеще и съответно дали ще останат да работят в нея. Дали са наясно с ръководните ценности на компанията, могат ли да ги дефинират и искат ли да ги следват.

Методология на изследването

Процедура по апробация

Както вече беше споменато всички айтеми използвани във въпросника са авторски. Това наложи преди да бъде изпробван с реални субекти, въпросникът да премине два рунда за проверка на неговата изпълнимост (feasibility). В първия – той беше обсъждан от две групи специалисти, работещи в сферата на човешките ресурси и бизнес психологията (общо 11 човека). Във втория рунд въпросникът беше обсъждан с две групи от служители на различни нива от 3 компании (общо 15 човека). Целта на тези групи беше да се дискутира разбираемостта на въпросите, тяхната формулировка и използваният изказ, както и да се сравнят гледни точки, затова дали не се наблюдава смесване на въпроси по различните скали (spillover effect), едно от често срещаните „замърсявания“ при мултифакторните въпросници. След като тези два рунда на изпълнимост бяха завършени и някой корекции бяха направени, най – вече по отношение на лингвистичните структури на въпросите, се премина към етап три – използването на въпросника с реалните изследвани субекти.

Това се осъществи през период септември – ноември 2020 г. За целта въпросникът бе попълван както чрез онлайн платформа, така и на хартиени носители. Участниците трябваше да поставят оценка на твърденията чрез 5-степенна ликертова скала, като имат възможност да дадат писмен отговор на отворени въпроси. Данните бяха обработени чрез програмата за статистически анализи IBM SPSS Statistic v19,0.

Изследвани лица

В проведеното изследване за адаптация на методиката взеха участие 308 изследвани лица, всички служители на 5 различни бизнес организации, опериащи на територията на Република България. Според демографската характеристика възраст преобладават респондентите във възрастовата група 30 – 45 години, които заемат 49,7% от всички изследвани лица. Спрямо пола разпределението е почти по равно, като съвсем малко по-голям брой са мъжете (51,6%). Общият трудов стаж - значителна част са лицата с над 10 години (62,3%). Честотният анализ показва, че на демографската характеристика образование преобладават изследваните лица със завършена степен магистър (27,6%). Както беше споменато по-горе, секторите, в които работят респондентите, участващи в извадката, са разнообразни, като най-много са заети в производство, търговия, продажби и здравеопазване.

Конструиране на теста

Надеждност

Анализът на надеждността на скалите е осъществен чрез коефициента на Алфа на Кронбах (табл. 1). Както се вижда на таблицата, коефициентите са от добри до отлични. По-ниските стойности на скалата „Физическа среда“ могат да бъдат обяснени с разнообразието на изследваните лица, които работят в различни сектори. За бъдещи изследвания скалата ще бъде проверена в една и съща организация и при наличие на подобен резултат ще бъде трансформирана.

Като цяло демонстрираните стойности са достатъчно добри, за да може методиката да бъде определена като надеждна.

Валидност

Проведеният корелационен анализ потвърди конструктивната валидност на теста, като се запазва нормалността, линейността и хомогенността. Наблюдаваните резултати варират от средни към високи, като има и много високи корелации.

На табл. 2 ясно се вижда, че най-силно изразената корелация е между *организационната визия, работните взаимоотношения* и *организационната структура.* Резултатът подчертава важността и влиянието на организационната визия върху организационната структура. Ясната визия за бъдещето на организациите има ключово значение при структурирането на процесите.

Високата корелация между *организационната структура* и *лидерския процес* допълнително подчертава значението на структурата. При неправилно изградена такава, лидерите биха изпитвали трудност при ръководството на подчинените им служители.

Таблица 1

Коефициент на вътрешна съгласуваност на скалите на организационен климат

Table 1

Coefficient of internal coherence of the organizational climate scales

Скала	Брой айтеми	Алфа
Организационна визия и работни взаимоотношения	9	0,858
Организационна структура	9	0,839
Лидерски процес	9	0,748
Физическа среда	9	0,704
Организационни ценности и норми	9	0,867

Таблица 2

Корелационен анализ между скалите на организационен климат

Table 2

Correlation analysis between the scales of organizational climate

	Организационна визия и работни взаимоотношения	Организационна структура	Лидерски процес	Физическа среда	Ценности и норми
Организационна визия и работни взаимоотношения		0,709**	0,525**	0,456**	0,589**
Организационна структура			0,666**	0,446**	0,615**
Лидерски процес				0,550**	0,624**
Физическа среда					0,536**

**p < 0,01

Лидерският процес корелира високо и с *организационните ценности и норми*, което е показателно, че вътрешните процеси, които протичат в организациите, оказват значително влияние върху ръководството на компаниите, което определено се отразява и върху ефективността на всяка една организация.

Най-слабо изразена корелация е между организационната структура и физическа среда.

Адекватност и конструктивна валидност

Конструктивната валидност за извадката е проверена чрез провеждане на факторен анализ за всички скали. Данните бяха анализирани по метода Viremax с нормализация на Кайзер. Получените резултати показват, че тестът на Барлет за специфичност е статистически значим (0,000), а мярката за адекватност KMO е висока (0,918), което дава основание да се смята, че броят на променливите за всеки фактор е достатъчен (табл. 3). Общата обяснена дисперсия след ротацията е 30,491, а собственото значение е 13,721 за всяка скала на взаимодействие. Получените резултати показват, че приложената методика е задоволителна, надеждна и конструктивно валидна.

Точковата крива показва, че броят на компонентите е равен на изследваните променливи (фиг. 1). От графиката става

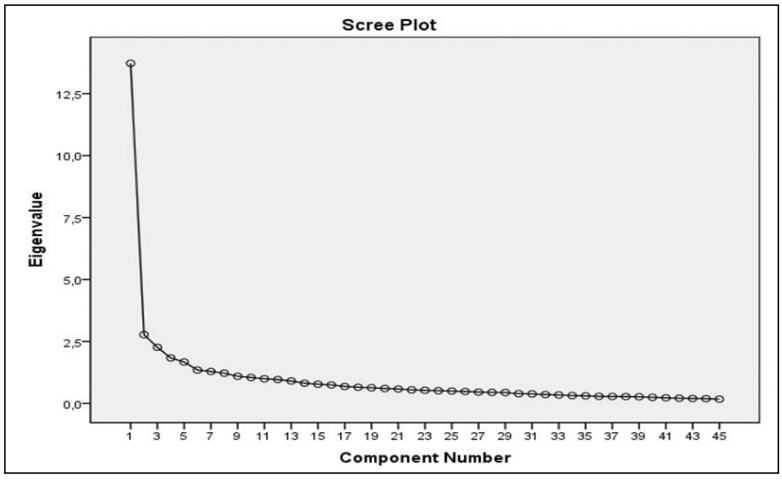
Таблица 3

Корелационен анализ между скалите на организационен климат

Table 3

Correlation analysis between the scales of organizational climate

Факторен анализ (Factor analysis)	
Кайзер-Майер-Олкин	0,918
Барлет	0,000
Обяснена обща дисперсия (General variance explained)	
Собствено значение	13,721
% на обяснена дисперсия	30,491



Фигура 1. Точкова графика за собствени значение на методиката за организационен климат

Figure 1. Dot chart for intrinsic importance of the organizational climate methodology

Таблица 4
Стойности за проверка на нормалност на разпределението

Table 4
Values for normality of the distribution

	Организационна визия и работни взаимоотношения	Организационна структура	Лидерски процес	Физическа среда	Ценности и норми
Средно аритметична стойност	3,8232	3,8223	3,4910	3,7323	3,8787
Медиана	4,00	4,00	3,55	3,77	4,00
Мода	3,67	4,44	3,44	4,11	4,44
Стандартно отклонение	0,757	0,768	0,691	0,575	0,763
Асиметрия	-0,874	-0,986	-0,421	-1,755	-0,909
Стандартна грешна на асиметрията	0,139	0,139	0,139	0,139	0,139
Ексцес	0,386	1,308	0,271	6,812	0,537
Стандартна грешка на ексцеса	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277

видно, че след първия компонент разликата между собственото значение намалява и става плоска. Това означава, че въпросите образуват една скала и имат само една скрита променлива.

Нормалност на разпределението
Резултатите от описателната статистика на суровия бал са близки до нормалното разпределение с изключение на скалата *физическа среда* (табл. 4). Стойностите на асиметрията и ексцеса, както и техните стандартни грешки, за четири от скалите отговарят на изискванията за разпределение.

Дискусия

Проведените анализи на представената методиката за организационен климат, показват добра надеждност, което я прави приложима в публични и частни организации. Може да се твърди, че този тест представлява инструмент, който би оценил климата в организацията от най-важните му насоки и съответно би предоставил ценна информация на мениджърите, чрез която да повишат удовлетвореността, привързаността, мотивацията на своите служители. Фактът, че е създаден и апробиран в България, го прави практически приложим за нуждите на организациите в страната ни.

Разбира се, могат да се да се очертаят и някои ограничения и нужди от допълнително прецизиране на инструмента. Така например, както се вижда, валидността на скалите варира, а най – ниска е по скалата „Физическа среда“. Този факт може да търси своето обяснение поне от две посоки. Едната може да произтича от неточности при формулирането на въпросите и липсата на яснота. Въпреки усилията, положени в двата първи етапа на валидация, това, разбира се, е възможно. Ако това е причината, повторната употреба на въпросника с променени въпроси само по тази скала, би следвало да даде друг резултат на стойностите на Алфа Кронбах индекса. Друго обяснение на този факт може да бъде

търсено в естеството на конструкта Организационен климат и в елемента на индивидуалност на възприятията, който стои в неговата основа. Като се вземе предвид това, може също да допуснем, че различната работна среда, в различни отдели на една и съща организация, а също и различен предходен опит на изследваните лица, неминуемо води до различно възприятие, затова в каква степен работната среда е благоприятна, безопасна и т.н. Например, ако един служител е работил на предишната си работа като пожарникар и е трябвало да рискува живота си всеки ден, то работата на строителна площадка би му се струвала напълно безопасна. За друг служител обаче, ако предходната му работа е била в офис и пред компютър, работата в същата тази физическа среда може да изглежда доста рискована, а условията на труд – критично лоши.

При всички положения последващи доразработки на въпросника са, ако не належащи то напълно възможни, и е само въпрос на време, това да се случи с натрупването на нови данни и провеждането на нови изследвания.

Заключение

Макар все още да се определя като дискусионно понятие, организационният климат започва да се налага като една от важните концепции, касаещи социалните и организационните феномени. И докато голяма част от усилията на авторите са насочени към определяне обхвата й, друг не по – малко важен въпрос е да се намерят начини, климатът в организациите да се измерва с ясна цел и задача – това да предоставя идеи и насоки на вземащите решение, затова какво да подобрят, така че в крайна сметка да се повиши организационната ефективност като цяло.

Макар и да съществуват много модели и теории, един от най-простите и същевременно обосновани е този на Лоурънс Джеймс и Алън Джоунс. Той несъмнено предоставя отлична основа за разработването на такъв въпросник, който да може да бъде лесен за употреба и конструиран по начин, обслужващ конкретните нужди на бизнес организациите в България.

References

1. **Ashford, D.** (1985). Governmental responses to budget scarcity: France. University of Pittsburgh.
2. **Cooke, R. A. & Szumal, J. L.** (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports, 72*(3, Pt 2), 1299 – 1330.
3. **Denison, D.** (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? The Academy of Management Review.
4. **James, L. R. & Jones, A. P.** (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, 1096 – 1112.
5. **James, L. R., et. al.** "Psychological Climate implications from cognitive social learning theory and interactional psychology", Personnel Psychology 31(1978): 781 – 813.
6. **James L. R., Choi, C. C., Ko Chia-Huei, E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A. & Kwang-il, K.** (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(1), 5 – 32.
7. **James, L. R. & Sells, S. B.** (1981). Psychological climate: theoretical perspective and empirical research. In Magnusson, D. (Ed.), Towards a psychology of situation: An interactional perspective (pp. 275 – 295), Hillsdale: NJ, Lawrence Erlbaum.
8. **Jones, A. P. & James, L. R.** (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behaviour and Human Performance, 23(2), 201 – 250.
9. **Lawler, E. E. III** (1992). The ultimate advantage: Creating the high involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
10. **Lewin, K.** (1951), Field Theory in Social Science, Ed. Dorwin Cartwright, New York, Harpers and Brothers.
11. **Likert, R.** (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.
12. **Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr.** (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

13. **Mital, S.** (2016) Relation between human resource development climate and organisational commitment: empirical study in Indian banking sector, Int. J. Indian Culture and Business Management, Vol. 12, No. 2, 2016.
14. **Ostroff, C. & Schmitt, N.** (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1345 – 1361.
15. **Ostroff, Ch., Kinicki, A. and Muhannad. S. R.** "Organizational Culture and Climate", Handbook of Psychology, Second Edition, edited by Irving B. Weiner. Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc. 643 – 676.
16. **Schneider, B.** (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology, 60*(4), 459 – 465.
17. **Schneider, B., Ehrhart, M., William, M., H.** (2013). Oganizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology.
18. **Tagiuri, R. and Litwin, G. H.** (1968) Organizational Climate, Exploration of a Concept. Harvard University Law School.

Yasen DIMITROV, PhD
VUZF University
BULGARIA, Sofia, pk. 1618,
"Ovcha Kupel", 1 Gusla Str

y.dimitrov@vuzf.bg