

Povezanost zadovoljstva zaposlenih z odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji

Dominik Žužman, Irena Žužman

1. Uvod

Organizacije se danes srečujejo z vedno novimi izzivi, ki so posledica različnih dejavnikov, med katerimi so prestrukturiranje proizvodnih in organizacijskih procesov, IT tehnologija, naložbe, kakovost dela, izdelkov in storitev, odnos do okolja ipd. Vse te izzive ustvarjajo in rešujejo zaposleni v organizaciji, ki imajo ustrezno znanje, izkušnje in sposobnosti.

V ta namen se je razvila potreba po opazovanju oblik ali slogov vedenja v organizaciji (spremljanju organizacijske klime (1). Ugodnost ali neugodnost klime se po mnenju Musek Lešnik (2006) da presojati predvsem z vidika njenih posledic v organizaciji, kot so učinkovitost, ustvarjalnost, doživljanje stresa in zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način lahko organizacije s strateškim načrtovanjem in spreminjanjem klime v organizaciji močno prispevajo k zagotavljanju višjega zadovoljstva med svojimi zaposlenimi.

Raziskava, ki so jo opravili Heskett, Sasser in Schlesinger (1997, 29), je pokazala, da k zadovoljstvu zaposlenih najbolj prispeva prav kakovost njihovega delovnega okolja (2) – odnos zaposlenih do svojih delovnih nalog, odnos, ki ga imajo zaposleni drug do drugega, ipd. Dimenzij organizacijske klime, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo, je več. Med pomembno dimenzijo (SIOK 2013) spada tudi odnos do kakovosti, ki ugotavlja zavedanje zaposlenih o odgovornosti za kakovost svojega dela in svojega prispevka k doseganju standardov kakovosti v organizaciji. V ta namen bomo v prispevku predstavili del ugotovitev širše raziskave, pri kateri smo se osredotočili na ugotavljanje povezanosti med zadovoljstvom zaposlenosti in odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji na področju predelovalne dejavnosti (3).

Prispevek je razdeljen na štiri dele. Uvodnemu delu sledi pregled literature o odnosu do kakovosti kot delu organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih. V tretjem delu je opisana empirična raziskava (metode, vzorec in rezultati raziskave), v zadnjem delu pa podamo sklepne ugotovitve.

2. Odnos do kakovosti kot del organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih

Organizacijska klima je močna sila, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji. (Luthans 2002; Meško Štok 2011). Organizacijska klima je neoprijemljiva, vendar nenehno prisotna v delovnem okolju. Po mnenju Meško Štok (2011) je organizacijska klima percepcija vseh vidikov delovanja okolja (odnosi, pravila, dogodki, postopki), ki so članom organizacije pomembni. V organizaciji, odvisno od njene velikosti, lahko zasledimo več organizacijskih klim – določena organizacijska klima se lahko nanaša zgolj na okolje ene enote ali oddelka v organizaciji (Musek Lešnik 2006). Posledica dobre organizacijske klime

so zadovoljni, visoko motivirani zaposleni v organizaciji (Rozman 2000, 68). Dimenzije organizacijske klime, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo, so (SIOK 2013): pripadnost organizaciji, organiziranost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje in odnos do kakovosti.

Dimenzija odnosa do kakovosti ugotavlja zavedanje zaposlenih o odgovornosti za kakovost svojega dela in svojega prispevka k doseganju standardov kakovosti v organizaciji. Ugotavlja tudi kako jasno ima organizacija zastavljene standarde in cilje kakovosti. Poudariti velja, da kakovost v današnjem času ni več konkurenčna prednost, ampak nujnost. Učinkovit management kakovosti namreč omogoča znatno povečanje konkurenčnosti organizacije na način znižanja stroškov poslovanja in doseganja višjih prodajnih cen s kakovostnimi proizvodi (Rusjan 1999, 267; Adizes 1996, 268). Učinkovit management kakovosti tudi pripravi zaposlene, da bolje opravijo svoje delo.

Kakovost dela (standard kakovosti) ne sme biti prepuščena naključju, ampak mora biti rezultat prizadevanj vseh notranjih in zunanjih deležnikov organizacije – zagotavljanje kakovosti mora biti planirana in sistematična dejavnost organizacije z namenom pridobitve primernega zaupanja v končni izdelek ali storitev (Rozman Dacar 2009, 14). Tudi Piskar in Dolinšek (2006, 41-42) v svoji študiji (4) ugotavljata:

- Kakovost je prihranek zaradi morebitnih nastalih stroškov, ki bi nastali kot posledica neustrezne kakovosti,
- Kakovostni izdelek je posledica kakovostnih materialov in celotnega kakovostnega procesa izdelave.

Za sistem kakovosti v organizaciji se uporabljajo standardi ISO 9000 – v ta standard je zajeto razumevanje kakovosti in dejavnost/pomembnost zaposlenega, ki izvaja delo in neposredno sodeluje v procesu proizvodnje (Meško Štok 2011).

Če povzamemo, se prava kakovost izdelka, storitve, celotnega delovnega procesa ipd. (standard in cilj kakovosti) doseže takrat, ko vsak od zaposlenih opravi svoje delo na način, kot ga najbolje zna. Da pa lahko od posameznega zaposlenega dobimo največ, kar sam zmore, moramo 1) poznati dejavnike, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo in 2) zaznati vse spremembe v zadovoljstvu zaposlenih, ki se kaže v povečani ali zmanjšani delovni uspešnosti zaposlenega. Zavedati se moramo, da se mora pomen kakovosti »usidрати« med zaposlenimi in tako ustvariti organizacijsko klimo, kjer se bo sistem managementa kakovosti razvijal.

3. Raziskava: metode, vzorec in rezultati raziskave

Namen empirične raziskave je ugotavljanje povezanosti med zadovoljstvom zaposlenosti in odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji. Za izvedbo raziskave smo uporabili del anketnega vprašalnika zaprtega tipa, ki smo ga uporabili za merjenje organizacijske klime v tej organizaciji (trditve povzete po SIOK 2011), in sicer:

- pet trditev s področja odnosa do kakovosti kot dela organizacijske klime,
- enajst trditev s področja zadovoljstva zaposlenih.

Podatke smo zbirali oktobra in novembra 2013 s pomočjo anketiranja po klasični pošti s priloženim spremnim dopisom, anketnim vprašalnikom in povratno ovojnico. V vzorec so bili vključeni vsi zaposleni v izbrani organizaciji. Prejeli smo 126 rešenih vprašalnikov (66,3 % odzivnost). Demografski podatki anketiranih oseb:

- Spol: ženske 26,2 %, moški 73,8 %;
- Starost: 28,6 % od 31 do 40 let, 26,2 % od 41 do 50 let, 27,0 % nad 50 let in 18,2 % do 30 let;
- Delovna doba: 45,2 % nad 15 let, 22,2 % od 11 do 15 let, 16,7 % od 5 do 10 let in 15,9 % z manj kot 5 let.

V nadaljevanju smo podatke analizirali s kvantitativnimi statističnimi metodami (N, povprečna ocena, standardni odklon, PCA analiza, korelacijska in regresijska analiza). V izbrani organizaciji smo želeli ugotoviti:

- oceno odnosa do kakovosti kot dela organizacijske klime,
- oceno zadovoljstva zaposlenih,
- povezanost in vpliv med odnosom do kakovosti in zadovoljstvom zaposlenih.

3.1. Ocena odnosa do kakovosti kot dela organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Odnos do kakovosti kot dela organizacijske klime

Anketirane osebe so odnos do kakovosti kot dela organizacijske klime ocenjevale s pet-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Zanesljivost tega dela vprašalnika nam potrjuje Cronbach's alpha test (Cronbach koeficient alfa =0,793).

Tabela 1: Povprečna vrednost in standardni odklon odnosa do kakovosti kot dela organizacijske klime

Trditev	N	Povprečna ocena	Standardni odklon
O4: Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	126	4,14	0,953
O1: Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	126	3,87	1,020
O2: Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	126	3,30	1,119
O3: Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	126	3,14	1,263
O5: Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	126	3,10	1,261

Vir: lastni vir, 2013

Anketirane osebe so se v povprečju najbolj strinjale s trditvijo »Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela« (povprečna ocena 4,14), nato s trditvijo »Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti« (povprečna ocena 3,87) in »Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« (povprečna ocena 3,14). Anketirane osebe pa so se v povprečju najmanj strinjale s trditvijo »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni« (povprečna ocena 3,10).

Standardni odkloni se gibljejo od 0,953 do 1,263. Podatki v tabeli 1 so razvrščeni padajoče glede na povprečno oceno posamezne trditve.

Zadovoljstvo zaposlenih

Anketirane osebe so zadovoljstvo zaposlenih ocenjevale s pet-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je 1 pomenila »zelo nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen«. Zanesljivost tega dela vprašalnika nam potrjuje Cronbach's alpha test (Cronbach koeficient alfa =0,820).

Tabela 2: Povprečna vrednost in standardni odklon zadovoljstva zaposlenih

Trditev	N	Povprečna ocena	Standardni odklon
Z10: Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	126	4,13	1,043
Z1: Zadovoljstvo z delom.	126	4,09	0,858
Z11: Zadovoljstvo z delovnim časom.	126	3,87	1,020
Z3: Zadovoljstvo s sodelavci.	126	3,84	0,833
Z4: Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	126	3,56	1,156
Z7: Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	126	3,10	1,219
Z2: Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	126	2,61	1,110
Z8: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	126	2,53	1,071
Z9: Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	126	2,44	1,077
Z6: Zadovoljstvo s plačo.	126	2,35	1,022
Z5: Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	126	2,12	1,055

Vir: lastni vir, 2013

Anketirane osebe so v povprečju najbolj zadovoljne s stalnostjo zaposlitve (povprečna ocena 4,13), nato z delom (povprečna ocena 4,09) in nato z delovnim časom (povprečna ocena 3,87).

Anketirane osebe pa v povprečju niso zadovoljne z vodstvom organizacije (povprečna ocena 2,61), delovnimi pogoji (povprečna ocena 2,53), možnostmi za izobraževanje (povprečna ocena 2,44), s plačo (povprečna ocena 2,35) in možnostmi za napredovanje (povprečna ocena 2,12).

Standardni odkloni se gibljejo od 0,833 do 1,219. Podatki v tabeli 2 so razvrščeni padajoče glede na povprečno oceno posamezne trditve.

3.2. Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in odnosom kakovosti kot dela organizacijske klime

Za preverjanje povezanosti vrednosti posameznih kriterijev/trditev odvisne spremenljivke smo oblikovali nov regresijski model zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji. Zbrane podatke smo analizirali v dveh korakih:

- 1. korak: redukcija sklopa trditev zadovoljstva zaposlenih, kjer smo ustvarili novo umetno spremenljivko »Zadovoljstvo zaposlenih« - odvisna spremenljivka (PCA analiza);
- 2. korak: ugotavljanje povezanosti in vpliva nove umetne spremenljivke »Zadovoljstvo zaposlenih« s trditvami odnosa do kakovosti kot dela organizacijske klime (neodvisna spremenljivka; korelacijska matrika in regresijska analiza).

1. korak

Bartlettov test ($\text{sig}=0,000<0,05$) in KMO mera ($\text{KMO mera}=0,827$) kažeta na primernost podatkov za izvedbo analize. Prvi poizkus PCA analize nam ni uspel, saj so bile določene komunalitete spremenljivk manjše od 0,400. Pred izvedbo drugega poizkusa smo te odstranili (Z1, Z3, Z4, Z10, Z11). Sledila je ponovna preverba primernosti podatkov. Bartlettov test ($\text{sig}=0,000<0,05$) in KMO mera ($\text{KMO mera}=0,850$) pri drugem poizkusu kažeta na primernost podatkov za izvedbo analize.

Tabela 3: Prikaz komunalitet pove, kako umetna spremenljivka predstavlja vhodne spremenljivke

	Izhodišče		Reskalirano	
	Vhodni parameter	Ekstrahirani parameter	Vhodni parameter	Ekstrahirani parameter
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	1,232	0,671	1,000	0,544
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	1,114	0,726	1,000	0,652
Zadovoljstvo s plačo.	1,045	0,617	1,000	0,590
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	1,485	0,839	1,000	0,565
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	1,147	0,542	1,000	0,473
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1,160	0,618	1,000	0,533

Vir: lastni vir, 2013

Ob upoštevanju komunalitet posameznih spremenljivk (5)(Tabela 3) smo obdržali vse spremenljivke. Iz tabele 3 je razvidno, da umetna spremenljivka »Zadovoljstvo zaposlenih«

zelo dobro predstavlja vhodne spremenljivke - to kažejo reskalirane vrednosti. Sklepamo lahko, da anketirani največji pomen pripisujejo trditvi »Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje«, sledi trditev »Zadovoljstvo s plačo«, »Zadovoljstvo s statusom v organizaciji« in trditev »Zadovoljstvo z vodstvom organizacije« in »Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje«, najmanjši pomen pa trditvi »Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)«.

Tabela 4: Prikaz uspešnosti pridobljene nove komponente

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži		
	Skupaj	Delež variance v %	Kumulativa v %	Skupaj	Delež variance v %	Kumulativa v %
1	3,366	60,105	60,105	3,366	60,105	60,105
2	0,730	11,163	71,268			
3	0,610	9,167	80,435			
4	0,511	7,521	87,956			
5	0,469	6,823	94,779			
6	0,313	5,221	100,000			

Vir: lastni vir, 2013

Z novo skupno komponento »Zadovoljstvo zaposlenih« lahko pojasnimo kar 60,105 % celotne variabilnosti spremenljivk, kar je razvidno iz tabele 4.

2. korak

Sledila je izvedba korelacijske analize.

Tabela 5: Izpis rezultatov povezanosti spremenljivk

Trditve odnosa do kakovosti	Zadovoljstvo zaposlenih	
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	Pearson koeficient	0,306**
	Signifikanca	0,000
	N	126
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	Pearson koeficient	0,317**
	Signifikanca	0,000
	N	126
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	Pearson koeficient	0,424**
	Signifikanca	0,000
	N	126
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	Pearson koeficient	0,195*
	Signifikanca	0,029
	N	126
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	Pearson koeficient	0,386**
	Signifikanca	0,000
	N	126

** . Statistično značilna korelacija pri $p = 0,01$.

* . Statistično značilna korelacija pri $p = 0,05$.

Vir: lastni vir, 2013

Na osnovi analize povezanosti (Pearsonov korelacijski koeficient) smo potrdili statistično značilen vpliv (stopnja značilnosti manjša ali enaka 0,005) med trditvami odnosa do kakovosti in novo skupno komponento »Zadovoljstvo zaposlenih« – le ta je pri vseh trditvah pozitivna (6) - tabela 5. Pri trditvi »Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« je zaznati srednje močno povezanost (korelacijski koeficient 0,40 – 0,70), pri vseh ostalih trditvah pa je zaznati šibko povezanost (korelacijski koeficient 0,20 – 0,40). Najšibkejšo povezanost je zaznati pri trditvi »Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela« (korelacijski koeficient 0,195 (7)).

V nadaljevanju smo izvedli še regresijsko analizo (uporaba metode Stepwise). Izpolnjene so predpostavke veljavnosti regresijskega modela: ostanki so normalno porazdeljeni, prisotnosti heteroskedastičnosti ni, test multikolinearnosti je pokazal, da vrednost VIF (1,862) posameznih trditev ni zadosti visoka (< 2), da bi vplivala na rezultate ocene.

Tabela 6: Prikaz pojasnjenosti modela

Prikaz vključevanja novih spremenljivk v model	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
2 trditvi	0,875	0,782	0,502	0,436

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 6 je razvidno, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 50,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke (zadovoljstva zaposlenih).

Tabela 7: Regresijski koeficienti modela

Model	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	Stopnja značilnosti
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-1,480	0,248		-5,963	0,000
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	0,261	0,066	0,329	3,927	0,000
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	0,214	0,066	0,269	3,215	0,002

Vir: lastni vir, 2013

Ocena regresijskih koeficientov. Izkazalo se je, da dve trditvi odnosa do kakovosti pozitivno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer 1: »Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« ($b = 0,261$), 2: »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni« ($c = 0,214$). Vpliv je srednje močan. Ostale trditve so statistično neznailne (nimajo vpliva – $\beta = 0$) – tabela 7.

Tako na osnovi vzorčnih podatkov in izračunanih ocen regresijskih koeficientov dobimo oceno enačbe regresijske premice:

$$\text{Zadovoljstvo zaposlenih izbrane organizacije} = -1,480 + 0,261 * \text{jasno zastavljeni standardi in cilji kakovosti v oddelkih podjetja} + 0,214 * \text{kakovost dela in količina dela sta enako pomembni}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da se zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji v povprečju poveča za 0,261 odstotne točke, če se jasno zastavljeni standardi in cilji v kakovosti v oddelkih organizacije povečajo za 1 odstotno točko (v absolutnem smislu). Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo tudi, da se zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji v povprečju poveča za 0,214 odstotne točke, če se »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna« poveča za 1 odstotno točko (v absolutnem smislu).

Razvidno je, da v izbrani organizaciji zadovoljstvo zaposlenih in trditvi (8) odnosa do kakovosti vplivajo drug na drugega vzajemno. Tako kot se odnos do kakovosti razvija v odvisnosti od zadovoljstva zaposlenih, se tudi zadovoljstvo zaposlenih spreminja pod vplivom odnosa do kakovosti. Nenehno izboljševanje zastavljenih standardov in ciljev kakovosti poveča zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji. Kakovost dela in količina dela sta jim prav tako enako pomembna. Menimo, da zaposleni želijo prevzemati odgovornost za izboljšanje kakovosti v podjetju. Želijo biti inovativni, ustvarjalni in sposobni prevzemati tveganje, da bi čim bolje zadovoljili svoje zunanje odjemalce.

4. Sklepne ugotovitve

V prispevku smo se osredotočili na ugotavljanje povezanosti med zadovoljstvom zaposlenosti in odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji na področju predelovalne dejavnosti.

Anketirane osebe so dimenzijo »Odnos do kakovosti« v svoji organizaciji ocenjevale dobro. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Prav tako prispevajo svoj delež k doseganju standardov kakovosti. Zaposleni se strinjajo, da v podjetju (in oddelkih) imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, kakovost in količina dela sta enako pomembna.

V nadaljevanju smo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji. Na ta način smo pridobili informacije o trenutnem stanju v organizaciji. Zaposleni so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, niso pa zadovoljni z vodstvom organizacije, delovnimi pogoji, možnostmi za izobraževanje, s plačo in možnostmi za napredovanje. Tu so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno ali pa slabo vpliva na zaposlene. Prav tako priporočamo potrebne spremembe in izboljšave delovnih pogojev.

Sledila je analiza ugotavljanja povezanosti in vpliva obeh dejavnikov – povezanosti dimenzije Odnos do kakovosti in zadovoljstva zaposlenih. Korelacijska analiza je pokazala njihovo pozitivno medsebojno povezanost. Z regresijsko analizo pa smo ugotovili, da na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji vplivata trditvi odnosa do kakovosti: »Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« in »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni«.

Sklepamo, da bo v izbrani organizaciji treba bolj jasno zastaviti standarde in cilje kakovosti ter dati večjo pozornost pomembnosti in enakosti kakovosti dela in količini dela, ki ga zaposleni opravijo. Na ta način se bo zadovoljstvo zaposlenih (ki ni na zavidljivi ravni) v izbrani organizaciji povečalo. Poudariti velja, da številne raziskave kažejo, da organizacije, ki dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, presegajo svoje konkurente in sicer: 27% v dobičkonosnosti, 22% v produktivnosti, 22% v ohranjanju ključnih kadrov in 38% v zadovoljstvu odjemalcev/kupcev (Gallup 1998, povzeto po Dialogos 2007).

Literatura

- Adizes, I. 1996. Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.)
- Dialogos. 2007. Interno komuniciranje. Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/interno-komuniciranje/> (6.1.2014))
- Heskett, J. & Sasser, W.E. & Schlesinger, L. 1997. The Service Profit Chain. New York: Free press.)
- Luthans, F. 2002. Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill/Irwin.)
- Meško Štok, Z. 2011. Trženje med organizacijami. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.)
- Musek Lešnik, K. 2006. Kaj je organizacijska klima? Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html> (26.12.2013))
- Piskar, F. & Dolinšek, S. 2006. Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela. Koper: UP, Fakulteta za management.)

- Rozman Dacar, M. 2009. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja : magistrska naloga. Dostopno na: http://www.ediplome.fm-kp.si/Rozman_Melita_20091104.pdf (29.12.2013))
- Rozman, R. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.)
- Rusjan, B. 1999. Management proizvodnje. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.)
- SIOK. 2013. Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo? Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html> (3.1.2014)

(1) Organizacijska klima je psihološko ozračje v organizaciji kot jo zaznavajo njeni zaposleni.

(2) Kakovostno usposabljanje, kakovostni podporni sistemi (IKT, fizična podpora, sredstva za izvajanje storitev), jasno določene pristojnosti zaposlenih, ustrezno nagrajevanje zaposlenih za odlično opravljeno delo, ipd.

(3) Na organizacije s področja predelovalne dejavnosti je po raziskavi Inštituta za ekonomska raziskovanja iz leta 2009 (Bešter in Murovec 2010, 5) nastala gospodarska kriza zelo negativno vplivala (količinska prodaja se je zmanjšala kar dvema tretjinama anketiranih podjetij, skoraj polovica podjetij je znižala cene svojih izdelkov, več kot polovica podjetij je zmanjšala število zaposlenih, gospodarska kriza je zmerno omejevalno vplivala na njihovo inovacijsko dejavnost, ipd.).

(4) Ugotovitve povzemata s pomočjo sinteze različnih opredelitev kakovosti.

(5) Komunalitete posameznih spremenljivk $> 0,400$.

(6) Z večanjem vrednosti ene spremenljivke se večja tudi vrednost druge spremenljivke.

(7) Pri 5% tveganju ($\alpha = 0,029$).

(8) »Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« in »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni«