

## Organizacijska klima in poslovna uspešnost: primer turističnih agencij

Vojko Kaluža\*

Srednja strojna in kemijska šola, Šolski center Ljubljana  
vojkoml@yahoo.com

Štefan Bojnec

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Koper  
stefan.bojnec@fm-kp.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje:** Prispevek analizira vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost slovenskih turističnih agencij (TA).

**Namen:** Proučiti vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v slovenskih TA.

**Metoda:** Zbrani anketni podatki so analizirani z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo, faktorsko analizo in metodo glavnih komponent, multiplo regresijsko analizo in metodami strukturnih enačb.

**Rezultati:** Organizacijska klima statistično značilno vpliva na donosnost kot sestavino poslovne uspešnosti, ne pa na rast in dobičkonosnost.

**Organizacija:** Menedžerji morajo večji vpliv nameniti organizacijski klimi (notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje ter strokovno usposabljanje in učenje) kot dejavniku poslovne uspešnosti.

**Družba:** Seznaniti tako lastnike, menedžerje in vodje TA, kakor tudi ostale, da je organizacijska klima pomembna za vse deležnike in ji je potrebno pripisovati čedalje večji pomen.

**Originalnost:** Gre za prvo takšno raziskavo v Sloveniji in eno prvih v svetovni literaturi.

**Omejitve / nadaljnje raziskovanje:** Anketni vprašalnik je bil namenjen lastnikom/menedžerjem / vodjem in drugim zaposlenim v TA in njihovih poslovalnicah, ne pa tudi njihovim poslovnim partnerjem, ki močno prispevajo h kakovosti storitev TA. Predlogi za nadaljnje raziskovanje so v longitudinalnosti raziskave ali pa tudi v tem, da bi v raziskavo vključili tudi katero drugo državo in potem podatke primerjali.

**Ključne besede:** organizacijska klima, poslovna uspešnost, turizem, agencije.

## 1 Uvod

Raziskovalni problem, ki je hkrati predmet pričujočega prispevka, je raziskati precej neraziskano področje organizacijske klime (OK) in turističnih agencij (TA) ter ugotoviti vpliv OK na poslovno uspešnost (PU) slovenskih TA. Omenjeni dejavniki so v veliki meri odvisni od lastnikov/managerjev/vodij (l/m/v) TA in tudi od drugih zaposlenih, zato je zelo pomembno, da jim namenimo čedalje več pozornosti. Namen in cilj empirične raziskave je ugotoviti, kakšen pomen imajo posamezne spremenljivke OK, ki vplivajo na PU TA. Zavedati se moramo, da igrajo TA čedalje pomembnejšo vlogo tudi na mednarodnem trgu, ki se mu je treba v številnih primerih prilagoditi. Konkurenca je čedalje večja, zato bo OK čedalje pomembnejša, saj bodo TA le tako poslovno uspešne.

## 2 Teoretična izhodišča

O vplivu OK na uspešnost podjetij je znanega kar veliko, še zlasti zaradi desetletnega raziskovanja in spremljanja OK v slovenskih organizacijah (Biro Praxis, 2014), kar se je izvajalo preko Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima). Prav zato želimo na podlagi empirične raziskave preveriti raziskovalno vprašanje, in sicer vpliv OK na PU TA.

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta danes veliko bolj kot kdaj prej odvisni od uspešnosti in odvisnosti menedžment človeškega kapitala (ČK) v podjetju (Lawler in Moberman, 2003). V zadnjem obdobju se podjetja srečujejo z zniževanjem stroškov, po drugi strani pa so potrebna čedalje večja vlaganja v ČK. Za podjetja je zelo pomemben tudi intelektualni kapital, ki je po eni izmed opredelitev največkrat nezabeležena vrednost, ki pa je po navadi ne moremo poiskati v finančnih zapisih. Edini vidni primeri intelektualnega kapitala so lahko na primer blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, razvoj in inovacije (Buckley, 2000).

Cilji podjetja so različni. Prvi cilj podjetja je dolgoročno preživetje na trgu. Podjetja lahko zasledujejo še druge cilje: rast in širjenje, zadovoljstvo zaposlenih (ali določene skupine zaposlenih, npr. materam prijazno podjetje), veljava in ugled, vplivanje na lokalna ali širša dogajanja, prizadevanja na etičnem, socialnem in športnem področju, kjer podjetja lahko nastopajo kot donatorji in sponzorji različnih prireditev in promocijskih aktivnosti (Bojnec idr. 2007, str. 57).

Za podjetje kot profitno organizacijo je doseganje ekonomskega cilja osnovni motiv za obstoj. Podjetje dosega ta cilj neposredno z delovanjem na ekonomskem področju, posredno in v daljšem časovnem obdobju pa tudi na neekonomskih področjih, kamor uvrščamo širše družbeno dogajanje – socialno dejavnost, kulturo, vzgojo in izobraževanje. Tako za ekonomsko kot za druga navedena področja podjetje oblikuje svoje politike, pri čemer mora vedno upoštevati svoj ekonomski cilj (Biloslavo 2008, str. 18).

Dober manager je antropocentričen manager. Svoje sodelavce ceni, spoštuje in upošteva. Skrbi za trg, kapital in okolje, še posebno pa je dovzeten za človeške rezerve in potencialne podjetja. Ukvarja se z ljudmi. Je strokovnjak za menedžment človeških virov. Pomembno je uspešno motiviranje zaposlenih, učinkovito vodenje sodelavcev, organiziranje timskega dela in razvijanje reflektirajoče komunikacije v podjetju (Brajša 1996, str. 14).

Brez zaposlenih ni podjetja, brez dobrih zaposlenih ni uspešnega podjetja. Dobrim sodelavcem moramo omogočiti občutek varnosti zaposlitve, skrbeti za njihov razvoj in vlagati v njih. Ni dovolj, da razvijamo le njihove sposobnosti in zanje, vzdrževati in razvijati moramo njihove osebnosti (Brajša, 1996, str. 22).

Po Brajši (1996, str. 15) je za uspešnost podjetja pomembno: motiviranje, komuniciranje, navdihovanje, vodenje, duh in način dela, dostojanstvo, občutek lastne vrednosti, jasni cilji, spoštovanje, zaupanje, obveščanje, navdušenje, skupne vizije, princip dobitek-dobiček in skupna filozofija.

Korenjak (2011, str. 99) poudarja tri koncepte človeškega spodbujanja – motiviranja:

- sodelavce je treba pritegniti v vse stopnje delovnega procesa (ključ – tim – timsko delo), cilji podjetja so torej cilji sodelavcev;
- ljudi je treba obravnavati kot posameznike. Vedno je treba poudariti njihov pomen in jim izkazati spoštovanje;
- spodbujati je treba kakovostno delo, ga ceniti in nagrajevati ter pohvaliti dobro opravljeno delo.

Načrtovanje kariere je v zdajšnjih časih, ko posamezniku ni več zagotovljena služba do konca življenja, bistveno pomembnejše. Če še lahko govorimo o varnosti zaposlitve, je ne bomo našli več pri delodajalcu. Pri tem gre namreč predvsem za to, kako zanimivi in konkurenčni smo na trgu delovne sile. Vrednota biti zaposlen spričo vse večje negotovosti delovnih mest izgublja pomen, nova vrednota je biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile (Brečko 2006, str. 82).

Organizacije naj nudijo posamezniku t. i. o pogodbo zaposljivosti, in ne le zaposlenosti. Realizacija pogodbe o zaposljivosti vključuje najmanj tri povezane procese in temeljne predpostavke (Brečko 2006, str. 82):

- soupravljanje – investicije v razvoj sposobnosti zaposlenih; organizacije bodo morale biti sposobne omogočiti zaposlenim dostop do znanja glede na njihove individualne potrebe, da se bo povečala njihova zaposljivost v organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni, in tudi zunaj nje;
- informacijsko mrežo, ki bo zaposlenim dajala dovolj informacij o strukturi organizacije in njenih usmeritvah ter s tem povezanimi potrebnimi sposobnostmi;
- ustvarjanje mobilnosti delovnih mest – v praksi se bo dejansko morala izvajati mobilnost na trgu delovne sile, na notranjem in zunanjem trgu.

TA se zavedajo pomena PU, saj je ta pomembna ne samo kratkoročno, vendar tudi dolgoročno. Turistična podjetja se zavedajo konkurenčne prednosti, ki je tista prednost, ki jo ima določeno podjetje v konkurenci z drugimi podjetji. Je lastnost ali zbirka lastnosti, ki jo drugi ponudniki nimajo, ali jih njihovi turisti ne prepoznajo. Da je zares učinkovita, mora biti edinstvena, neposnemljiva, redka, neprecenljiva in dragocena. Če prednost ohranjamo dalj časa, to imenujemo trajna konkurenčna prednost. Menedžment vsakega turističnega podjetja ali destinacije mora poiskati čim bolj trajno konkurenčno prednost, jo jasno izpostaviti v svoji tržni komunikaciji in predvsem usmeriti vse vire za njeno ohranjanje. Imeti konkurenčno prednost pomeni imeti predpogoj za uspešno poslovanje (Uran in Juvan 2009, str. 104).

PU z najnovejšimi trendi v motivaciji je prenos moči na zaposlene, t. i. opolnomočenje; gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev. Veliko ljudi pride v organizacijo z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki je že tam. Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše opravljanje nalog: a) informacije, b) znanje, c) moč in č) nagrade. Zaposleni torej dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha kot celote. Organizacije lahko uporabijo tudi druge motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev (Dimovski in Penger 2008, str. 141)

Križan (2012, str. 62) definira uspešnost turističnih asociacij z doseganjem zastavljenih ciljev, zadovoljstvom članstva, interesa nečlanov in povečanje števila članov ter pozitivnega ekonomskega poslovanja.

Temeljne elemente celostnega sistema OK v organizaciji predstavljajo: interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi in avtonomnost (Mihalič 2007, str. 79).

Razvoj OK, je za razliko od razvoja kulture, hitrejši in izvaja se v trenutnem časovnem obdobju ter je vezan na operativni in taktični nivo. Na razvojno dinamiko klime vpliva več dejavnikov, ki vplivajo na PU (Mihalič 2007, str. 25).

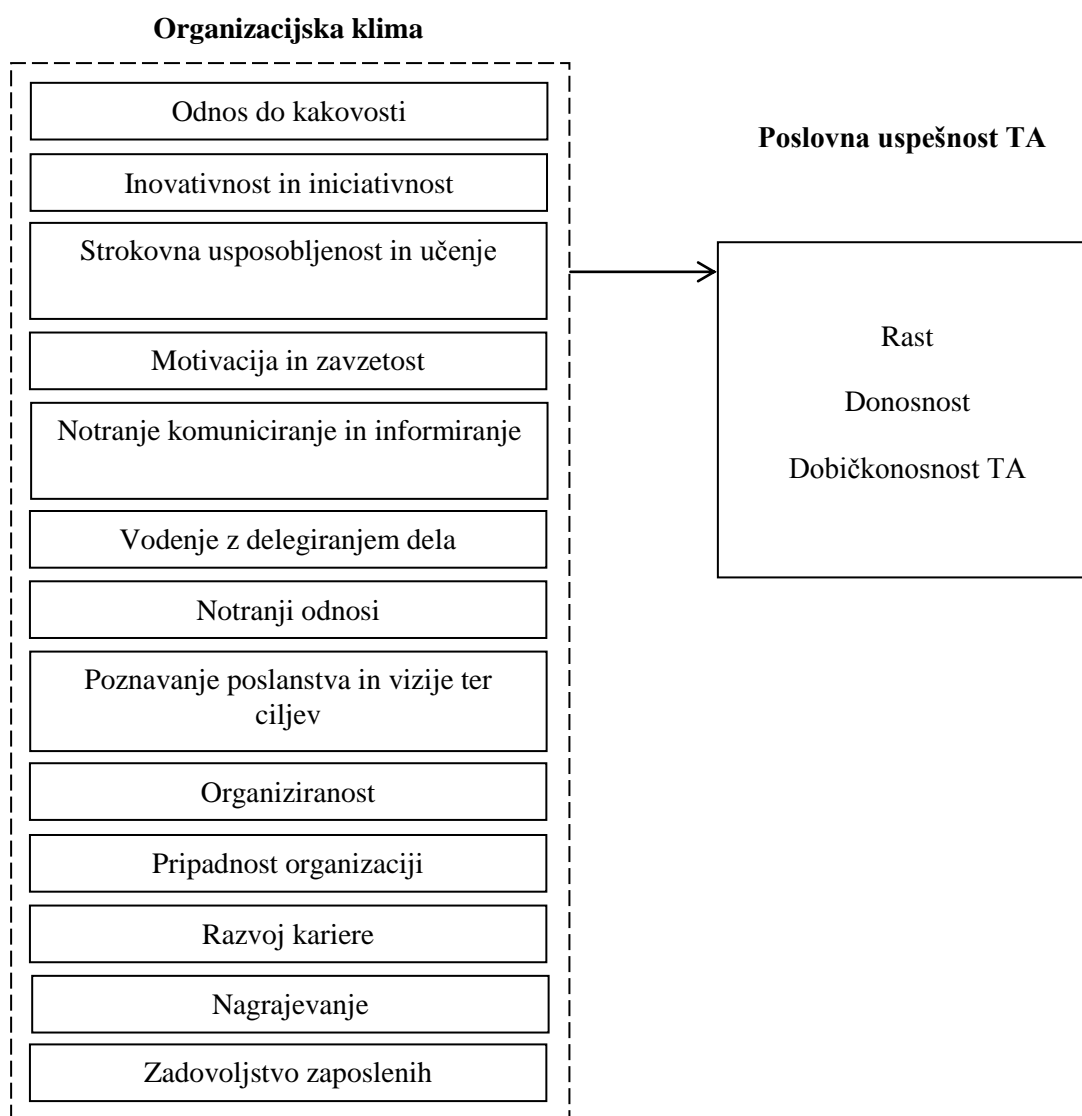
OK opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije celotne organizacije s strani vseh zaposlenih (Mihalič 2007, str. 127).

Kaluža in Bojnec (2016) ugotavljata, da so najpomembnejše spremenljivke konstrukta OK pri ugotavljanju PU TA: notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje ter strokovno usposabljanje in učenje. Navedene spremenljivke prispevajo k uspešnemu poslovanju TA in njihovih poslovalnic. Zavedati se moramo, da so ljudje tisti, ki s svojim znanjem, veščinami, sposobnostmi in željo po dobri OK, močno prispevajo k boljšemu poslovanju TA in njihovih poslovalnic.

### 3 Metoda

#### 3.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model, prikazan v sliki 1, ponazarja, za kakšne pričakovane povezave gre med dimenzijami OK klime po SiOK, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik in dimenzijami, ki se nanašajo na PU TA.



Slika 1: Raziskovalni model

#### 3.2 Ciljna populacija, vzorčenje in metoda zbiranja podatkov

Ciljno populacijo smo določili na naslednji način:

- v raziskavo, ki smo jo izvedli januarja 2015 so bile vključene tiste TA in njihove poslovalnice (306 TA in 84 njihovih poslovalnic – vseh TA je 520), ki so imele po podatkih na spletnih straneh GZS z dne 8. avgusta 2014 glavno dejavnost po SKD:

- 79.120 – dejavnost organizatorjev potovanj ali
- 79.110 – dejavnost potovalnih agencij ali
- 79.900 – rezervacije in druge, s potovanji povezane dejavnost in ki so imele po podatkih s spletne strani bizi.si 8. avgusta 2014 skupaj 926 zaposlenih;
- TA, ki so imele licenco, a niso bile vključene v raziskavo ( $520 - 306 = 214$  TA z licenco), niso opravljale ene izmed navedenih dejavnosti kot glavno dejavnost in njihova vključenost v raziskavo posledično ne bi odražala namena in ciljev raziskave.

Vzorec je vključeval celotno ciljno populacijo in je bil odvisen od števila respondentov, ki so odgovorili na anketni vprašalnik. Predpostavljali smo, da bo sodelovalo 15–20 % od vseh 926 zaposlenih, pričakovali smo 185 vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar bi bil naš vzorec, uporabljen v empirični analizi. V raziskavi je sodelovalo 336 respondentov od 926, kar predstavlja 36,29 % ciljne populacije iz 103 TA (od 306 TA in 84 njihovih poslovalnic), kar predstavlja 33,66 % celotne ciljne populacije. To pomeni, da lahko rezultate empirične raziskave z veliko verjetnostjo posplošimo na celotno populacijo.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih tematskih delov:

- prvi del: podatki o respondentu (spol, starost, status zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovno mesto v TA, število let zaposlitve v obravnavani TA, skupno število let zaposlitve);
- drugi del: TA (statusna oblika TA, število zaposlenih na tem prodajnem mestu, ali gre za TA s sedežem, pri čemer respondent odgovarja, ali gre za poslovalnico TA, število let TA na trgu, vrsta licence za opravljanje dejavnosti);
- tretji del: OK: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, strokovna usposobljenost in učenje, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, vodenje z delegiranjem dela, notranji odnosi, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih;
- četrti del: PU, ki smo jo proučevali z:
  - donosnostjo: donosnost vloženih sredstev – torej naložb; gre za razmerje med dobičkom in sredstvi, vloženimi v naložbo (angl. return on investments – ROI), dobiček glede na sredstva ali obveznosti do virov sredstev (angl. return on assets – ROA) kot razmerje med dobičkom in vloženimi sredstvi delničarja (lastnika), kar pomeni, da gre za donosnost lastnega kapitala, ter kot razmerje med dobičkom in trajnim kapitalom oziroma med dolgoročnimi obveznostmi sredstev, kar pomeni, da gre za donosnost vloženega kapitala (angl. return on equity – ROE);
  - rastjo: prihodki od prodaje, povečanje števila zaposlenih, povečanje tržnega deleža na domačem in tujem trgu ter dobiček;
  - dobičkonosnostjo TA: povprečna stopnja dobička iz celotnih sredstev, povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala, dobičkonosnost podjetja v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih respondenti poznajo, in dobičkonosnost s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v enaki fazi razvoja;

Kot tehniko anketiranja smo uporabili anonimno anketiranje prek elektronske pošte, ki je bilo opremljeno z dopisom o spletni raziskavi. V vprašalnik smo vključili spremenljivke iz konceptualnega modela in tudi sociodemografska vprašanja ter značilnosti TA in njihovih poslovalnic. Za vse stavčne trditve spletnega anketnega vprašalnika smo za namen zbiranja podatkov kvantitativne raziskave uporabili petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico strinjanja ali nestrinjanja, pri čemer so bili vsi odgovori istosmerni (višja ocena → večje strinjanje). Tovrstna vprašanja uporabljajo semantični diferencial, kar pomeni, da respondent označi točko, ki predstavlja njegovo mnenje. L/m/v TA in njihovih poslovalnic in drugi zaposleni so tako označili, kako močan je vpliv dejavnikov OK na PU TA. Pri tovrstnem ocenjevanju se lahko pojavi tudi slabost v smislu, da gre za veliko subjektivnost.

### 3.3 Metode obdelave podatkov

Zbrane podatke smo s pomočjo statističnih programov SPSS in AMOS obdelali in analizirali z naslednjimi statističnimi metodami:

- deskriptivno analizo;
- faktorsko analizo in metodo glavnih komponent;
- regresijsko in multiplo regresijsko analizo;
- metodami strukturnih enačb.

Vse primarno zbrane podatke smo najprej parcialno ocenili, nato pa so bile hipoteze testirane z naštetimi metodami. Temu je sledila skupna analiza z metodo strukturnih enačb. Po končani analizi podatkov smo podali ugotovitve glede testiranja hipotez.

Z deskriptivno analizo smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk. Z multiplo regresijsko analizo smo analizirali vzročno-posledično povezanost med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Pri analizi večjega števila spremenljivk smo uporabili faktorsko analizo in metodo glavnih komponent. S faktorsko analizo smo analizirali povezave med spremenljivkami, s katerimi smo skušali najti novo množico spremenljivk (manj kot je merjenih spremenljivk) – faktorje, ki predstavljajo, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Faktorska analiza je metoda, s katero preverimo, kako dobro spremenljivke, ki jih merimo, predstavljajo neko manjše število konstruktov (Hair idr. 2009, str. 670). Podobno kot pri faktorski analizi je cilj metode glavnih komponent ugotoviti, ali lahko skupne značilnosti med opazovanimi spremenljivkami pojasnimo z manjšim številom glavnih komponent. Dobljene glavne komponente iz večjega števila spremenljivk smo uporabili tudi kot dodatne pojasnjevalne spremenljivke v regresijski analizi. Zaradi tega sta bili faktorska analiza in metoda glavnih komponent izvedeni pred regresijsko analizo.

Poleg tega smo s pomočjo statističnega programa AMOS izvedli še modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami, ki združuje analizo vzročnih povezav testiranih hipotez in merjenje posredno merljivih latentnih spremenljivk. Pri raziskovanju smo proučevali celo skupino

medsebojnih odnosov, kar lahko izvajamo s strukturnim modeliranjem enačb (SEM). S to metodo si pomagamo, ko analiziramo več medsebojnih odnosov hkrati. Omenjena metoda ima dve glavni značilnosti: sposobnost ocenjevanja multiplih in medsebojno povezanih odvisnosti ter sposobnost vključevanja latentnih spremenljivk. Strukturno modeliranje enačb ponavadi izvajamo v dveh delih: v prvem, merskem delu pojasnujemo, v kolikšni meri smo z merjenimi spremenljivkami sploh pojasnili latentne spremenljivke, v drugem, strukturnem delu pa pojasnujemo, kako so latentne spremenljivke medsebojno povezane.

Pri proučevanju konstrukta OK smo trditve iz anketnega vprašalnika v zvezi z oceno stopnje strinjanja s posameznimi trditvami iz določenega področja najprej kodirali v programu SPSS, kar smo potem uporabili pri nadaljnji analizi. Vključene dimenzije smo izbrali zato, da bi s tem potrdili kar največji vpliv dejavnikov OK na PU.

#### 4 Rezultati in razprava

Za posamezni konstrukt smo najprej izvedli eksplorativno faktorsko analizo in konfirmativno faktorsko analizo.

##### *Eksplorativna faktorska analiza za konstrukt organizacijska klima*

Za konstrukt OK so vsi faktorji pokazali visoko zanesljivost (Cronbach alfa za OdnosKakovMotiv = 0,809, za Vodenje = 0,894, za Pripadnost = 0,819, za Kariera = 0,869, za ZadovoljNagrajevanje = 0,771 in za Usposobljenost = 0,841).

Cronbachov koeficient  $\alpha$  je najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov anketnega vprašalnika. Zanesljivost merjenja s to mero lahko označimo po Hair idr. (2006): *zgodno*, če je CK  $\alpha \geq 0,80$ ; *zelo dobro*, če je CK  $\alpha \geq 0,7$  in manjši od 0,80; *zmerno*, če je CK  $\alpha \geq 0,60$  in manjši od 0,70 in *komaj sprejemljivo*, če je CK  $\alpha$  manjši od 0,60.

V tabeli 1 so podatki KMO in BT v okviru konstrukta OK.

Tabela 1: KMO in BT v okviru konstrukta OK

KMO ustreznosti vzorca		0,770
BT	Predviden Hi-kvadrat	1296,167
	df	210
	sig.	0,000

Iz raziskave izhaja, da znaša vrednost KMO 0,770 in vrednost statistične značilnosti Bartlettovega testa znaša 0,000 ( $p < 0,05$ ), kar pomeni, da so podatki ustrezni za izvedbo faktorske analize.



Posamezne spremenljivke smo združili v faktorje ali sestavljene spremenljivke, saj smo s tem skušali poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

### *Konfirmativna faktorska analiza za konstrukt organizacijska klima*

Pri izvedbi konfirmativne analize za konstrukt OK smo izhajali iz rezultatov eksplorativne faktorske analize, s katero smo analizirali posamezne konstrukte v celotnem modelu OK.

Rezultati so pokazali, da je konstrukt OK sestavljen iz naslednjih dimenzij:

- notranji odnosi (OdnosKakovMotiv);
- vodenje z delegiranjem dela (Vodenje);
- pripadnost organizaciji (Pripadnost);
- razvoj kariere (Kariera);
- zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje (ZadovoljNagrajevanj);
- strokovna usposobljenost in učenje (Usposobljenost).

Model je vseboval naslednje latentne spremenljivke: notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje. V modelu je sodelovalo 21 opazovanih spremenljivk. Povezanost med latentnimi in opazovanimi spremenljivkami je enosmerna, in sicer v smeri od latentnih k opazovanim. Medsebojna povezanost med latentnimi spremenljivkami je obojestranska.

Pri konstrukt OK so standardizirani regresijski koeficienti vseh šestih faktorjev pri skoraj vseh spremenljivkah dokaj visoki in statistično značilni ( $p < 0,001$ ). Navedeno pomeni, da lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da ti vplivi obstajajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu turističnih agencij.

Vrednost RMSEA znaša 0,094, kar pomeni, da je po tem merilu prilagajanje modela sprejemljivo. Ostali indeksi (CFI = 0,868, NFI = 0,765, RFI = 0,714) pa so tudi tukaj razmeroma nizki.

PU TA lahko merimo z različnimi kazalci; ne glede na izbiro kazalca je pomembno, da pri tem ugotovljamo rezultat poslovanja, ki ga primerjamo z zastavljenimi cilji.

Pri proučevanju PU v TA smo se osredotočili na v anketnem vprašalniku zastavljena vprašanja v zadnjem delu ankete, kjer smo zaprosili l/m/v TA in njihovih poslovalnic, da odgovorijo na vprašanja v zvezi s PU njihove TA/poslovalnice.

Proučevanje PU se je nanašalo na:

- donosnost: ROI, ROA in ROE;
- rast, prihodki od prodaje, povečanje števila zaposlenih, povečanje tržnega deleža na domačem in tujem trgu ter dobiček;
- dobičkonosnost TA (na vprašanji so odgovarjali le l/m/v): z vsemi konkurenčnimi TA in s TA, ki so na trgu enako število let in v enaki fazi razvoja.

Posamezne dimenzije konstrukta PU smo izbrali zato, ker smo v anketo poleg l/m/v, ki imajo vpogled nad določenimi dimenzijami PU, želeli vključiti tudi druge zaposlene v TA in njihovih poslovalnicah, ki pa so tudi seznanjeni s številnimi dimenzijami, s katerimi smo želeli proučevati PU, razen na vprašanji, ki se nanašata na dobičkonosnost TA, so odgovorili le l/m/v TA in njihovih poslovalnic.

#### *Eksplorativna faktorska analiza za konstrukt poslovna uspešnost*

Namen izvedbe eksplorativne faktorske analize je bil odkriti latentno strukturo relativno velikega seta dimenzij s področja PU TA.

Vrednost KMO je za konstrukt PU znašala 0,662 in stopnja statistične značilnosti 0,000, korelacijska matrika pa ni enotska. Tako lahko torej zaključimo, da so naši podatki primerni za faktorsko analizo.

V tabeli 2 so podatki KMO in BT v okviru konstrukta poslovna uspešnost.

Tabela 2: KMO in BT v okviru konstrukta PU

KMO mera ustreznosti vzorca.		0,662
BT	Predviden Hi-kvadrat	379,911
	df	45
	sig.	0,000

#### *Konfirmativna faktorska analiza za konstrukt poslovna uspešnost*

Tudi tu smo izhajali iz rezultatov eksplorativne faktorske analize, ki so pokazali, da je konstrukt PU sestavljen iz naslednjih dimenzij: rast, donosnost in dobičkonosnost TA. Konstrukt PU je pokazal visoko zanesljivost, saj so vrednosti Cronbachevega koeficienta  $\alpha = 0,864$  za Donosnost,  $\alpha = 0,717$  za Rast in  $\alpha = 0,826$  za Dobičkonosnost TA visoke, razen za Rast, kjer so nekoliko nižje, vendar tudi še zelo zanesljive.

Model je model vseboval naslednje latentne spremenljivke: donosnost, rast in dobičkonosnost TA. V modelu je sodelovalo 10 opazovanih spremenljivk. Povezanost med latentnimi in opazovanimi spremenljivkami je enosmerna, in sicer v smeri od latentnih k opazovanim.

***Preverjanje temeljne teze: Organizacijska klima pozitivno vpliva na poslovno uspešnost***

Temeljno tezo smo preverjali s tremi hipotezami. Izvedli smo statistične analize, imenovane korelacijska analiza za odkrivanje povezanosti in multipla linearna regresija, za katero Kropivnik idr. (2006, str. 80) menijo, da je namenjena raziskovanju linearnih vzročnih povezanosti med eno odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Z njo ugotavljamo statistično značilnost in moč povezanosti ter napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke. Vpliv vsake od neodvisnih spremenljivk je ocenjen tako, da ni odvisen od medsebojnih vplivov neodvisnih spremenljivk.

Preverjanje povezanosti med konstruktom OK in konstruktom PU smo izvedli s korelacijsko in regresijsko analizo. Model preverjanja obsega latentne spremenljivke obeh konstruktov, ki so bile pripravljene na podlagi izvedbe faktorske analize.

V tabeli 3 navajamo latentne spremenljivke konstruktov OK in PU. Prve smo v posameznih hipotezah uporabili kot neodvisne spremenljivke in jih primerjali s posamezno odvisno spremenljivko konstrukta PU.

Tabela 3: Neodvisne spremenljivke konstrukta OK in upoštevane odvisne spremenljivke konstrukta PU

Spremenljivke konstrukta OK, upoštevane kot neodvisne spremenljivke:	Spremenljivke konstrukta PU, upoštevane kot odvisne spremenljivke:
<ul style="list-style-type: none"><li>- notranji odnosi (OdnosKakovMotiv);</li><li>- vodenje z delegiranjem dela (Vodenje);</li><li>- pripadnost organizaciji (Pripadnost);</li><li>- razvoj kariere (Kariera);</li><li>- zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje (ZadovoljNagrajevanj);</li><li>- strokovno usposabljanje in učenje (Usposobljenost).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- donosnost: (ROI, ROA, ROE);</li><li>- rast: prihodki od prodaje (prihodki), povečanje števila zaposlenih (zaposleni), dobiček (dobicek), povečanje tržnega deleža na domačem trgu (rast1), povečanje tržnega deleža na tujem trgu (rast2);</li><li>- dobičkonosnost TA: v primerjavi z vsemi konkurenčnimi TA/poslovalnicami (dobickonosnost1) in dobičkonosnost v primerjavi s TA/poslovalnicami, ki so na trgu enako število let in v enaki fazi razvoja (dobickonosnost2).</li></ul>

Preverjanje temeljne teze obsega tri hipoteze, ki preverjajo povezanost konstrukta OK s posameznimi latentnimi odvisnimi spremenljivkami konstrukta PU.

Preverjanje hipotez je izvedeno v dveh korakih. V prvem koraku s pomočjo korelacijske analize preverjamo jakost in smer povezanosti med spremenljivkami konstrukta OK in

posamezno spremenljivko konstrukta PU. Nato pa modele obravnavamo s pomočjo linearne regresijske analize ter ocenimo multipli regresijski model. Nazadnje ocenimo še vplivnost posameznih spremenljivk (dimenzij) OK klime na posamezne latentne spremenljivke (dimenzije) PU.

**H1:** Organizacijska klima pozitivno vpliva na donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino poslovne uspešnosti.

Pri preverjanju H1 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta OK in odvisno spremenljivko: donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino PU (tabela 3).

Korelacije spremenljivk OK s spremenljivko donosnost kot sestavino PU so pozitivne in v vseh primerih, razen pri spremenljivki OdnosKakovMotiv, statistično značilne ( $p < 0,043$ ), vrednosti koeficientov pa so med 0,170 in 0,378.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Ocena regresijskega modela za OK in donosnost kot sestavino PU

Povzetek modela	
R	0,509
R <sup>2</sup>	0,259
Popravljen R <sup>2</sup>	0,213
ANOVA	
F	5,654
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,509$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami OK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,213$  izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 21,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da sta pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilna regresijska koeficienta pri spremenljivkah: Vodenje ( $X_1$ ,  $b = 0,352$ ,  $p = 0,044$ ) in Kariera ( $X_2$ ,  $b = 0,335$ ,  $p = 0,036$ ).

*Sklep glede testiranja H1:* Povezanost med OK in spremenljivko donosnost kot sestavino PU je pozitivna in pri vseh spremenljivkah, razen pri eni, tudi statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da od šestih spremenljivk OK le dve statistično značilno vplivata na donosnost kot sestavino PU, zato lahko H1 *le delno potrdimo*. Ugotovili smo torej, da na donosnost kot sestavino PU vplivata spremenljivki vodenje z delegiranjem dela in kariera, kar pomeni, da naj bodo TA za povečanje donosnosti kot sestavine PU pozorne predvsem na vodenje z delegiranje dela in razvoj kariere.

*H2: Organizacijska klima pozitivno vpliva na rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino poslovne uspešnosti.*

Za preverjanje H2 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta OK in odvisno spremenljivko: rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino PU (tabela 3).

Korelacije med spremenljivkami OK s spremenljivko rast kot sestavino PU so pozitivne (4) in negativne (2), v nobenem primeru pa niso statistično značilne ( $p > 0,06$ ). Vrednosti koeficientov so med  $-0,154$  in  $0,119$ .

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Ocena regresijskega modela za OK in rast kot sestavino PU

Povzetek modela	
R	0,332
R <sup>2</sup>	0,110
Popravljen R <sup>2</sup>	0,055
ANOVA	
F	2,006
p	0,072

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,332$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke rast kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami OK šibka in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,055$  izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo le 5,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke rast kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da sta pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilna regresijska koeficienta pri spremenljivkah: Vodenje ( $X_1$ ,  $b = 0,200$ ,  $p = 0,022$ ) in ZadovoljNagrajevanj ( $X_2$ ,  $b = -0,199$ ,  $p = 0,021$ ).

*Sklep glede testiranja H2:* Povezanosti med OK in spremenljivko rast kot sestavino PU ni. Regresijska analiza je pokazala, da model ni statistično značilen (statistično značilni sta le dve spremenljivki: vodenje z delegiranjem dela ter zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem, koeficient slednje je negativen). H2 ne moremo potrditi, kar pomeni, da ne moremo trditi, da bi OK vplivala na rast kot sestavino PU, zato H2 *zavrnamo*.

*H3: Organizacijska klima pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino poslovne uspešnosti.*

Pri preverjanju H3 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta OK in odvisno spremenljivko: dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino PU (tabela 3).

Korelacije med spremenljivkami OK s spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU so pozitivne (3) in negativne (3) ter niso statistično značilne ( $p > 0,099$ ), razen pri spremenljivki Pripadnost. Vrednost koeficienta je 0,276.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Ocena regresijskega modela za OK in dobičkonosnost TA kot sestavino PU

Povzetek modela	
R	0,442
R <sup>2</sup>	0,195
Popravljen R <sup>2</sup>	0,146
ANOVA	
F	3,927
p	0,001

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,442$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami OK zmerina in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,146$  izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 14,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da so pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Pripadnost ( $X_1$ ,  $b = 0,636$ ,  $p = 0,000$ ), Kariera ( $X_2$ ,  $b = -0,268$ ,  $p = 0,044$ ) in Usposobljenost ( $X_3$ ,  $b = -0,312$ ,  $p = 0,030$ ).

*Sklep glede testiranja H3: Povezanost med OK in spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU je le pri eni spremenljivki statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da ima v modelu ena spremenljivka pozitiven vpliv na dobičkonosnost TA kot sestavino PU (pripadnost organizaciji), dve pa negativno (razvoj kariere ter strokovna usposobljenost in učenje). H3 ne moremo potrditi in jo zato zavrnamo.*

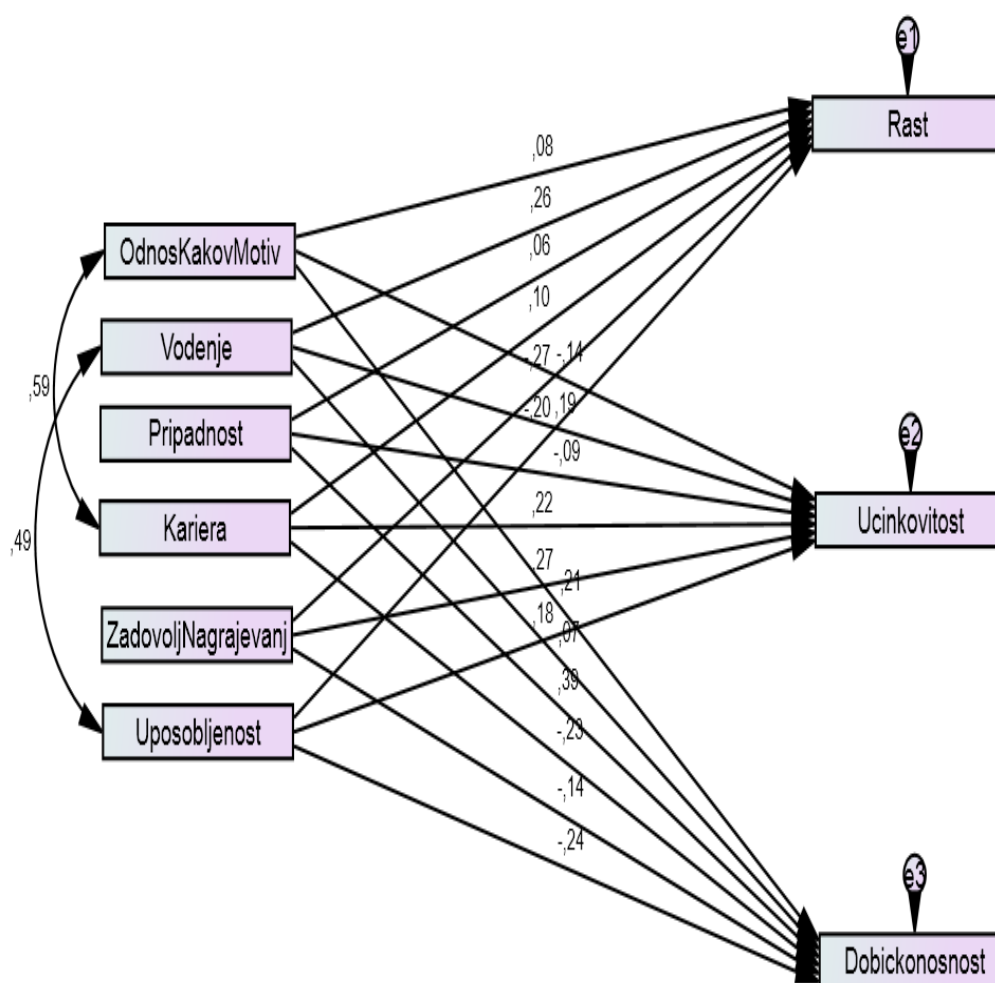
#### *Glavna ugotovitev temeljne teze*

Povzetek preverjanja H1, H2 in H3 je na podlagi korelacijske analize in linearne multiple regresije pokazal, da temeljno tezo: »Organizacijska klima pozitivno vpliva na poslovno uspešnost TA,« *ne moremo povsem zavrni*, saj smo ugotovili, da OK statistično značilno pozitivno delno vpliva le na donosnost kot sestavino PU, na rast in dobičkonosnost TA (sestavini PU) pa ne. Delno smo potrdili le eno izmed hipotez, dveh pa nismo mogli potrditi, zato temeljne teze *ne moremo povsem zavrni*.

### Strukturni model vpliva organizacijske klime na poslovno uspešnost

Ponazoritev celotnega strukturnega modela povezanosti OK in PU (slika 2) prikazuje, da je model vseboval 6 opazovanih spremenljivk s področja OK (notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje ter strokovna usposobljenost in učenje) in 3 opazovane spremenljivke s področja PU (rast, donosnost in dobičkonosnost TA).

V celotnem strukturnem modelu je tako sodelovalo 9 opazovanih spremenljivk. Povezanost med spremenljivkami konstrukta OK in spremenljivkami konstrukta PU je enostranska in poteka v smeri od konstrukta OK h konstrukt PU (slika 2).



Hi-kvadrat = 108,939, df = 16, p = 0,000

Slika 2: Strukturni model vpliva OK na PU

Opombe: Hi-kvadrat/df = 6,809, CFI = 0,560, NFI = 0,559, RFI = -0,008, RMSEA = 0,237, PCLOSE = 0,000.

Legenda: OdnosKakovMotiv – Notranji odnosi, Vodenje – Vodenje z delegiranjem dela, Pripadnost – Pripadnost organizaciji, Kariera – Razvoj kariere, ZadovoljNagrajevanj – Zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje, Uposobljenost – Strokovno usposabljanje in učenje, Rast – Rast, Učinkovitost – Donosnost (ROA, ROE, ROI), Dobickonosnost – Dobičkonosnost TA, e1...e3 = faktorji napake.

Standardizirani regresijski koeficienti na opazovane spremenljivke so dokaj nizki, od najnižje vrednosti  $-0,270$  do najvišje vrednosti  $0,393$  in so večinoma statistično značilni. To pomeni, da lahko z zanesljivostjo trdimo, da ti vplivi obstajajo tudi na celotni populaciji, ki je bila naš vzorec.

Vrednost RMSEA znaša  $0,237$ , kar pomeni, da je po tem merilu prilagajanje modela dobro, saj manjša absolutna vrednost tega kazalca pomeni boljše prilagajanje modela.

Indeksa CFI =  $0,560$  in NFI =  $0,559$  sta srednje visoka, medtem ko je indeks RFI =  $-0,008$  razmeroma nizek. Na podlagi ugotovljenega lahko vseeno ocenjujemo, da je prilagajanje modela sprejemljivo (slika 2).

V tabeli 7 sledi povzetek preverjanja H1, H2 in H3, s katerimi smo preverjali temeljno tezo.

Tabela 7: Povzetek preverjanja temeljne teze

Povzetek preverjanja temeljne teze	Spremenljivke – statistično značilen vpliv	Potrditvev	Ugotovitev
<i>Temeljna teza</i>			
Organizacijska klima pozitivno vpliva na poslovno uspešnost TA.			<i>Ni povsem zavrnjena</i>
<i>H1</i>			
Organizacijska klima pozitivno vpliva na donosnost TA kot sestavino poslovne uspešnosti.	Vodenje (+) Kariera (+)	Delno	
<i>H2</i>			
Organizacijska klima pozitivno vpliva na rast TA kot sestavino poslovne uspešnosti.	Vodenje (+) ZadovoljNagrajevanje (-)	Ne	
<i>H3</i>			
Organizacijska klima pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA kot sestavino poslovne uspešnosti.	Pripadnost (+) Kariera (-) Usposobljenost (-)	Ne	

## 5 Zaključek

Glavni prispevek raziskave je razvit in iz primarnih podatkov empirično preverjen raziskovalni model, ki vključuje spremenljivke konstruktov OK in PU TA.

Teoretični prispevek raziskave k znanosti in stroki se odraža v nadgradnji vsebin in ugotovitev izbranih tujih in domačih raziskav s proučevanega področja z lastnimi ugotovitvami, izhajajočimi iz empiričnega dela raziskave.

Empirični prispevek raziskave k znanosti in stroki je izvirna empirična ugotovitev prve tovrstne raziskave v Sloveniji in tudi širše. Empirična ugotovitev izhaja iz primarnih



podatkov, pridobljenih s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali l/m/v in drugim zaposlenim v TA in njihovim poslovalnicam.

S kvantitativno lastno empirično analizo smo predstavili izvorni prispevek, kjer smo z znanimi statističnimi metodami, najprej parcialno, po posameznih hipotezah analizirali vpliv dejavnikov OK na PU TA. Z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami smo analizirali odnose med več spremenljivkami, ki so izhajale iz naših hipotez.

Z analizo, kjer je sodelovalo več l/m/v in drugih zaposlenih v TA in njihovih poslovalnicah, kot smo pričakovali, da bo naš vzorec, ki je vključeval ciljno populacijo, si upamo podatke z veliko verjetnostjo posplošiti na celotno populacijo.

Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč drugim raziskovalcem pri nadaljnjem raziskovanju; ti bodo lahko na osnovi naših ugotovitev in dodatnih zbranih podatkov izvedli še dodatne analize, povezane z vplivom dejavnikov OK na PU TA.

V prihodnje bi bilo zanimivo izvesti tudi empirično raziskavo, ki bi vključevala tudi druge države Evropske unije, za začetek morda tiste države, ki geografsko mejijo na Slovenijo. Za pomoč pri raziskavi bi se lahko obrnili na tiste TA iz Slovenije, ki že imajo tržni delež v državah, ki bi jih vključili v raziskavo. Za pomoč bi se lahko obrnili na GZS, Zunanje ministrstvo RS, njihova predstavništva v tujini in druge institucije v tujini, pod okriljem katerih delujejo TA.

Z rezultati te raziskave bi bilo smiselno seznaniti izobraževalne institucije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem na področju turizma in gostinstva, tako na srednješolski, višješolski, visokošolski (univerzitetni) in podiplomski ravni, saj bi tako rezultate raziskave lahko povezali, nadgradili s podobnimi raziskavami, zlasti s področja investicij v OK, ki prispeva k PU TA in tudi drugih dejavnosti, ki pa niso bile predmet našega raziskovanja. Z rezultati raziskave pa bi bilo smiselno seznaniti tudi vse TA in njihove poslovalnice v Sloveniji, ki so predstavljale ciljno populacijo naše raziskave, predstavitev izsledkov raziskave pa bi bilo smiselno posredovati tudi tistim TA in njihovim poslovalnicam, ki niso bile naša ciljna populacija.

Raziskava je bila usmerjena na l/m/v TA in njihovih poslovalnic in tudi na druge zaposlene, tako da rezultati raziskave ne predstavljajo samo oceno l/m/v TA in njihovih poslovalnic, ampak tudi drugih zaposlenih, ki bistveno prispevajo k PU.

## Reference

1. Biloslavo, R. 2008. *Fleksibilnost politike: presoja z uporabo mehkega semantičnega diferenciala*. Koper: Fakulteta za management.
2. Biro Praxis. 2014. *Kaj je organizacijska klima?* [Http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html](http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html) (15. 3. 2014).
3. Bojnec, Š., Ž. Čepar, T. Kosi in B. Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
4. Brajša, P. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. GV. Zbirka Manager. 1. natis. Ljubljana
5. Brečko, D. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Planet GV. 1. natis. Ljubljana.
6. Buckley, E. 2000. *The hidden value of intellectual capital, the industry standard*. [Http://www.thestandard.com/articl](http://www.thestandard.com/articl) (28. 4. 2014).
7. Dimovski, V. in S. Penger 2008. *Temelji managementa*. Učbenik. Harlow (Essex) : Pearson Education, 2008. Dorchester: Henry Ling, Dorset Press. A Pearson Custom publication. London.
8. Kaluža, V. in Š. Bojnec. 2016. *Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies*. *Academica Turistica* 9 (1): 49–59.
9. Korenjak, D. in M. Korenjak. 2011. *Skrivnost uspeha v mrežnem marketingu*. Kapital projekti. 1. Izdaja. Maribor.
10. Križan, C. 2012. *Socialni kapital kot dejavnik uspešnosti turističnih asociacij v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
11. Lawler, E. E. in S. A. Mohram. 2003. *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new directions*. Stanford: Stanford University Press, Center for Effective Organizations.
12. Mihalič, R. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Uran, M. in E. Juvan 2009. *Strateški management v turizmu: Oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

\*\*\*

Dr. **Vojko Kaluža** je zaključil doktorski študij menedžmenta leta 2016 na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, leta 2006 pa magistrski študij podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, istega leta pa tudi magistrski študij za državne in evropske študije na Fakulteti za državne in evropske študije. Od leta 1998 je zaposlen na Srednji strojni in kemijski šoli, Šolski center Ljubljana, kjer poučuje menedžment, podjetništvo in trženje, pogodbeno na višjih šolah pa ekonomijo, poslovno matematiko s statistiko in ekonomiko turizma.

\*\*\*

Prof. dr. **Štefan Bojnec** je redni profesor za ekonomijo in predstojnik katedre za ekonomijo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova bibliografija obsega več kot 1,480 bibliografskih zapisov, od tega več kot 250 izvernih znanstvenih člankov v mednarodnih znanstvenih revijah, okrog 110 objav v revijah World Web of Science and več kot 120 objav v revijah Scopus. V letu 2008 je prejel Zoisovo priznanje za pomembne znanstvenoraziskovalne dosežke na področju ekonomije.

\*\*\*

**Abstract:**

**Organizational Climate and Business Performance: the Case of Travel Agencies**

**Research Question (RQ):** The article analyzes the impact of organizational climate on business performance of the Slovenian Tourist Agencies (TA).

**Purpose:** Examine the impact of organizational climate on business performance of TA and through a questionnaire carried out a quantitative survey in Slovenian TA.

**Method:** The collected survey data were analyzed by the following statistical methods: descriptive analysis, factor analysis and principal component analysis, multiple regression analysis and structural equation methods.

**Organization:** Managers have to give a greater influence to the organizational climate (internal relations, leadership by delegating work, loyalty to the organization, career development, employee satisfaction and reward and professional training and learning) as a factor in business success.

**Society:** To inform the owners, managers and heads of TA, as well as others that the organizational climate is important for all stakeholders and it is necessary to promote its increasing importance.

**Originality:** It is the first such study in Slovenia and one of the first in the world literature.

**Limitations / further research:** The questionnaire was aimed at owners / managers / managers and other employees in the TA and their branches, but not to their business partners, which contribute greatly to quality of services in TA. Suggestions for further research are in longitudinal research, and also in the fact that in the research are also included any other country and then compare the data.

**Keywords:** organizational climate, business performance, tourism, agency.

Copyright (c) Vojko KALUŽA, Štefan BOJNEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.