

# IDENTIFIKACIJA S ORGANIZACIJOM KAO ČIMBENIK ANGAŽIRANOSTI I RADNOG UČINKA PRODAJNOG OSOBLJA

---

Smajo, Jure

Doctoral thesis / Disertacija

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:925218>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-11**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**Jure Smajo**

**IDENTIFIKACIJA S ORGANIZACIJOM KAO  
ČIMBENIK ANGAŽIRANOSTI I RADNOG  
UČINKA PRODAJNOG OSOBLJA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Split, prosinac 2022**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**IDENTIFIKACIJA S ORGANIZACIJOM KAO  
ČIMBENIK ANGAŽIRANOSTI I RADNOG  
UČINKA PRODAJNOG OSOBLJA**

**Mentor:**

**prof.dr.sc. Neven Šerić**

**Kandidat:**

**Jure Smajo, mag.oec.**

**Split, prosinac 2022**

## SAŽETAK

Ostvarenje, praćenje i unaprjeđenje prodajnih rezultata ključne su sastavnice prodajne funkcije koje izravno utječu na tekuću likvidnost i planirani prihod. Cilj ovog istraživanja stoga je ispitati efekte identifikacije s organizacijom na angažiranost u radu i različite aspekte radnog učinka prodajnog osoblja. Ujedno, ispituje se i moderatorsko djelovanje kompetentnosti i percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga na odnos identifikacije i mjera radne angažiranosti i radnog učinka prodajnog osoblja.

Uzorak na kojem se provodi mjerenje čini prodajno osoblje u djelatnostima koje imaju obilježja osobne prodaje. Prikupljanje podataka izvršeno je putem *online* anketnog upitnika u sustavu Lime Survey. U istraživanju je sudjelovalo sedamsto dvadeset ispitanika. Za statističku obradu podataka korišteni su programski paketi IBM SPSS Statistics Version 26 i JASP 0.16.3, a analize su uključivale konfirmatorne faktorske analize, analize pouzdanosti, deskriptivnu statistiku, korelacijske te moderacijske regresijske analize.

Utvrđeno je kako identifikacija s organizacijom ima pozitivne efekte na radnu angažiranost i radnu učinkovitost u segmentima učinkovitog izvršavanja zadataka, kontekstualnog i prodajnog učinka, no nije pronađen direktan efekt na kontraproduktivno ponašanje. Oba moderatora pokazala su značajne efekte na radnu angažiranost prodajnog osoblja. Samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja se pokazala značajnim moderatorom odnosa organizacijske identifikacije i prodajnog učinka, a percepcija organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga značajnim moderatorom odnosa identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja. Zanimljivo, u oba slučaja dobiveni interakcijski efekti su veći za prodajno osoblje koje se procjenjuje manje kompetentnim i koje percipira manju organizacijsku podršku za korištenje vlastitih snaga u radu.

U ovoj disertaciji po prvi je put uspostavljen odnos između identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja. Nadalje, nalazi predmetnog istraživanja nastavljaju se na kontradiktorne rezultate prijašnjih radova u kojima su, s različitim ishodima, povezivani identifikacija s organizacijom i prodajni učinak. Saznanja iz ovog rada doprinose i razumijevanju uloge organizacijskog identiteta u izgradnji uspješnijih prodajno orijentiranih organizacija pa je završno predstavljen i niz smjernica za učinkovitiji prodajni menadžment.

*Ključne riječi:* identifikacija s organizacijom, radna angažiranost, radni učinak, kontekstualni učinak, kontraproduktivno ponašanje, prodajni učinak, kompetentnost, organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga.

## **ABSTRACT**

Sales performance management together with the monitoring and improvement of processes related to this are the key activities of sales management. All of them directly impact the financial position and planned revenue of the (sales) organization. The purpose of this study therefore is to examine the effects of organizational identification on work engagement and aspects of sales staff performance including their selling results. Moderating the effects of competence and organizational support for strengths use are also measured as part of the research model.

The population of salespeople involved in personal sales in Croatia was chosen as the target group. A total of 720 respondents provided data and this was collected through an online questionnaire using the Lime Survey online software. Statistical data analysis was completed using IBM SPSS Statistics Version 26 and JASP 0.16.3. The methods that were used included confirmatory factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, correlation and moderated regression analysis.

Organizational identification affects positively on work engagement and work performance through in role performance, contextual and sales performance. No effects of organizational identification on counterproductive behavior were found. Both moderators made significant effects on the work engagement of salespeople. The self-assessment of salespeople competency proved to be a significant moderator of the relationship between organizational identification and sales performance while POSSU is a significant moderator of the relationship between OI and contextual performance. Interestingly, for both cases the obtained interaction effects are greater for salespeople who were self-assessed as less competent and who perceived lower POSSU.

In this doctoral dissertation, organizational identification and work engagement of sales staff are associated for the first time. Furthermore, the findings of this paper shed some light to the previously contradictory results of organizational identification and sales performance relationship. The findings from this paper also contribute to the understanding of the role of organizational identity and organizational values in building more successful sales-oriented organizations, so a number of useful conclusions for sales management and management in general are presented.

*Keywords:* organizational identification, work engagement, work performance, contextual performance, counterproductive behavior, sales performance, competency, organizational support for strengths use.

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>6</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>10</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	11
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	14
1.2.1. Znanstveni ciljevi.....	15
1.2.2. Operacionalni ciljevi.....	15
1.3. Prikaz modela i pregled hipoteza.....	16
1.4. Korištene metode .....	19
1.4.1. Znanstveni doprinos i primjenjivost rezultata .....	20
1.4.2. Struktura rada .....	20
<b>2. ORGANIZACIJSKI I STRUKOVNI ASPEKT PRODAJE</b> .....	<b>23</b>
2.1. Povijest osobne prodaje kao profesije .....	24
2.2. Uloge i specifičnosti radnog mjesta u prodaji .....	31
2.3. Aspekti učinka prodavača i efektivna prodajna organizacija .....	34
2.4. Perspektiva prodajne profesije uslijed razvoja tehnologije i e-trgovine.....	37
<b>3. IDENTIFIKACIJA S ORGANIZACIJOM</b> .....	<b>40</b>
3.1. Pojam i sadržaj identifikacije s organizacijom .....	40
3.1.1. Pojmovno određenje IO u odnosu na slične konstrukte.....	44
3.2. Dinamički aspekt IO .....	45
3.3. Pregled značajnih istraživanja IO .....	48
3.3.1. Tipične odrednice IO .....	48
3.3.2. Različiti ishodi IO .....	49
3.3.3. IO kao moderatorska i medijacijska varijabla .....	50
3.4. Načini mjerenja IO .....	51



<b>4. ANGAŽIRANOST U RADU.....</b>	<b>56</b>
4.1. Pojam i sadržaj angažiranosti .....	56
4.1.1 .Energičnost u radu .....	60
4.1.2. Posvećenost poslu .....	60
4.1.3. Zaokupljenost poslom.....	61
4.1.4. Pojmovno određenje angažiranosti u odnosu na slične konstrukte .....	62
4.2. Angažiranost kao strateška odrednica i karakteristike angažiranog zaposlenika .....	64
4.3. Odnos angažiranosti i učinkovitosti u istraživačkom modelu .....	67
4.4. Pregled značajnih istraživanja angažiranosti zaposlenika .....	67
4.4.1. Tipične odrednice AZ .....	68
4.4.2. Različiti efekti AZ na organizaciju .....	69
4.4.3. AZ kao moderatorska i medijacijska varijabla .....	70
4.5. Načini mjerenja angažiranosti .....	71
<b>5. RADNI UČINAK.....</b>	<b>76</b>
5.1. Pojam i sadržaj radne učinkovitosti.....	76
5.1.1. Učinkovito izvršavanje zadataka .....	80
5.1.2. Kontekstualni učinak .....	82
5.1.3. Kontraproduktivno radno ponašanje.....	83
5.1.4. Prodajni učinak .....	84
5.2. Upravljanje radnim učinkom .....	85
5.3. Pregled značajnih istraživanja radne učinkovitosti .....	88
5.3.1. Odrednice učinkovitosti u radu.....	88
5.3.2. Ishodi učinkovitosti u radu.....	91
5.3.3. Radna učinkovitost kao moderatorska ili medijacijska varijabla .....	92
5.4. Načini mjerenja radnog učinka.....	92
<b>6. KOMPETENTNOST .....</b>	<b>96</b>
6.1. Pojam i sadržaj kompetentnosti.....	96

6.2. Pojmovno određenje kompetentnosti u odnosu na slične konstrukte.....	99
6.3. Pregled značajnih istraživanja kompetentnosti.....	100
6.3.1. Tipične odrednice kompetentnosti.....	100
6.3.2. Različiti ishodi kompetentnosti.....	101
6.3.3. Kompetentnost kao moderatorska i medijacijska varijabla .....	101
6.4. Načini mjerenja kompetentnosti.....	102
<b>7. PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE PODRŠKE ZA KORIŠTENJE VLASTITIH SNAGA.....</b>	<b>105</b>
7.1. Pojam i sadržaj POSSU .....	105
7.2. Pojmovno određenje POSSU u odnosu na slične konstrukte .....	108
7.3. Pregled značajnih istraživanja POSSU.....	109
7.3.1. Tipične odrednice POSSU .....	109
7.3.2. Različiti ishodi POSSU.....	110
7.3.3. POSSU kao moderatorska i medijacijska varijabla .....	110
7.4. Načini mjerenja POSSU .....	111
<b>8. FORMULACIJA I UTEMELJENJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA .....</b>	<b>113</b>
<b>9. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>119</b>
9.1. Karakteristike i protokol istraživanja .....	119
9.2. Instrument istraživanja i operacionalizacija varijabli .....	120
9.3. Prijedlog modela istraživanja i izvođenje istraživačkih hipoteza.....	124
9.4. Odabir populacije i uzorka .....	127
9.5. Metode istraživačkog rada i statističke analize .....	128
<b>10. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>130</b>
10.1. Karakteristike uzorka.....	130
10.1.1. Dob ispitanika .....	130
10.1.2. Radni staž ispitanika .....	131
10.1.3. Spol ispitanika.....	133
10.1.4. Stručna sprema ispitanika .....	133

10.1.5. Djelatnost organizacije i radno mjesto ispitanika .....	134
10.2. Provjera mjernih karakteristika korištenih instrumenata .....	137
10.2.1. Identifikacija s organizacijom .....	137
10.2.2. Radna angažiranost .....	139
10.2.3. Učinkovito izvršavanje zadataka .....	140
10.2.4. Kontekstualni učinak .....	142
10.2.5. Kontraproduktivno ponašanje .....	143
10.2.6. Prodajni učinak .....	145
10.2.7. Kompetentnost .....	146
10.2.8. POSSU .....	148
10.3. Deskriptivna statistika .....	150
10.4. Povezanost među mjerenim konstruktima .....	151
10.5. Testiranje hipoteza .....	152
10.5.1. Provjera učinaka identifikacije s organizacijom na ishodne varijable uz moderacijski efekt kompetentnosti .....	154
10.5.2. Provjera učinaka identifikacije s organizacijom na ishodne varijable uz moderacijski efekt POSSU .....	168
10.5.3. Pregled zaključaka prema hipotezama .....	182
<b>11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>192</b>
11.1. Kratak pregled rezultata istraživanja po skupinama hipoteza .....	192
11.2. Rasprava o rezultatima istraživanja .....	193
11.3. Doprinos i implikacije rezultata istraživanja .....	202
11.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	205
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>208</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>263</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>265</b>
<b>PRILOG 1. DOPIS UZ ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>265</b>
<b>PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>268</b>

## 1. UVOD

Motivacija za pisanje ove disertacije potekla je iz sinergije akademske znatiželje i iskustva sudjelovanja u poslovnoj transformaciji domaće tvrtke pri kojoj je vještina osobne prodaje odigrala glavnu ulogu. Trebalo je osam godina rada, teških odluka i zajedničkih odricanja, učenja i rasta tima od sveukupno sedamdesetak zaposlenika da tvrtka, od gotovo pa potpune ovisnosti o jednom velikom kupcu koji je donosio 85% ukupnog prihoda za koji nisu trebale prodajne vještine, svoj fokus prebaci na tisuće pojedinačnih kupaca. Zahvaljujući svakodnevnom postavljanju strateških pitanja na koja su neumorno traženi odgovori, brižnom njegovanju zajedničkih vrijednosti te strpljivom i sustavnom ulaganju u prodajna znanja i vještine, u vremenu pisanja ovog rada mali kupci su istoj organizaciji donosili 85% prihoda, a spomenuti veliki kupac tek 15%. Dodatno, asortiman je proširen na neke nove proizvode i organizacija napreduje premda joj tržišni uvjeti cijelo to vrijeme nisu bili niti je izvjesno da će ubuduće biti naklonjeni. Otvorenost promjenama, stručna i pažljiva selekcija, nebrojene edukacije koje su se često održavale vikendima i konstruktivna samokritičnost bez pretjeranog razmišljanja o konkurenciji doveli su do uspjeha.

Stručne obuke osoblja imperativ su u tradicionalnoj prodaji već desetljećima, a to se u određenoj mjeri prenosi čak i na e-trgovinu. Naime, bilo da se prodajni predstavnici pojavljuju kao prodavači u fizičkoj poslovnici, prodajni administratori web trgovine, savjetodavna pisana ili telefonska podrška, za kupca će njihovo ponašanje i njihova riječ imati značajnu težinu. Izgradnja pozitivnog odnosa između prodavača i kupca u kojem prodavač osobno zastupa marku, proizvod, uslugu radeći na ispunjavanju potrebe ili rješavanju problema kupca kod mnogih djelatnosti predstavlja najveću vrijednost u poslovanju. Štoviše, Palmatier, Scheer i Steenkamp (2007) navode kako odanost kupca u pravilu pripadne upravo prodavaču, a ne organizaciji koju zastupa. Vrijedilo bi dodati kako ovaj navod vrijedi uglavnom samo ako je uspostavljen osobni kontakt, što znači da e-trgovina polako mijenja i to pravilo.

Potreba za stalnim unaprjeđenjima rezultata svog odjela prodaje uz konzultiranje stručne i znanstvene literature dovela je autora do identifikacije niza problemskih pitanja, pri čemu su se odgovori na njih mijenjali i prilagođavali kako se povećavala razina osobnog i organizacijskog znanja. Središnji menadžerski narativ podrazumijevao je od početka izgradnju sustava u kojem se prodavači kao ljudi i profesionalci mogu osjećati ugodno i prihvaćeno te će biti potaknuti na sveobuhvatan osobni i profesionalni razvoj. Vizija je bila kreirati organizacijski okvir koji

predstavlja visoke radne standarde, odvaja formu od sadržaja i traži uzore u najuspješnijim svjetskim kompanijama, a u kojem će rezultati biti prepoznati i nagrađeni. Kompetentni prodavači igraju glavnu ulogu kao neposredni stvaratelji prihoda i kao oni koji će uvijek tražiti način da kupca oduševi i zadrži. Iskusni i informirani prodavači izvještavaju svoje kolege iz drugih službi o promjenama na tržištu pa tako omogućavaju unaprjeđenje poslovnih aktivnosti. Ova doktorska disertacija zapravo je autorov najvažniji korak na profesionalnom putu identifikacije problemskih pitanja u sferi upravljanja prodajom i pokušaj pronalaska znanstveno vrijednog odgovora na njih.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Ostvarenje, praćenje i unaprjeđenje prodajnih rezultata ključne su sastavnice prodajne funkcije koje izravno utječu na tekuću likvidnost i planirani prihod. Pored izvršnog dijela prodajne funkcije za koji je odgovorno prodajno osoblje, u ovom kontekstu su od posebnog značaja aktivnosti upravljanja prodajom, što je pak odgovornost menadžmenta. U suvremenim kompanijama odgovornost za prodajne rezultate nadilazi voditelje prodajnih odjela te je vezana uz vrhovni menadžment koji problematici razvoja i odvijanja prodajne funkcije mora pristupiti strateški. Iz prvog pogleda na nacrt ovog istraživanja moglo bi se unaprijed zaključiti da su njegova glavna tema prodavači, a potencijalni korisnici prije svega menadžeri na višim pozicijama. Istraživana populacija je, dakle, prodajno osoblje kao operativna razina prodajne funkcije koja je u izravnom kontaktu s kupcima, bilo to u B2B, B2C ili kombiniranom modalitetu. Njihova učinkovitost je kritičan faktor tekuće likvidnosti poduzeća, tržišnog rasta, ali i poslovnog uspjeha (Bentyn, Šerić i Luetić, 2020; Behrman i Perreault, 1982), što ih čini glavnim resursom većine kompanija.

Planirano istraživanje krenulo je tako od promišljanja o unaprjeđenjima procesa menadžerskog planiranja, vođenja i kontroliranja te postavljanja i definiranja ostvarivih prodajnih ciljeva i optimizacije djelovanja prodajnog sustava (posebice prodajnog osoblja). Istraživački model evoluirao je iz problemskih pitanja poput: *može li izgradnja i komuniciranje adekvatne organizacijske kulture i poticajne radne okoline doprinijeti prodajnom rezultatu više od uniformiranih kvantitativnih zahtjeva sadržanih u planovima koje prodajni menadžeri često nameću prodavačima bez sluha za njihovu realnost i ostvarivost? Mogu li osjećaj pripadnosti grupi uz visoku percepciju vlastite kompetentnosti i potpore organizacije za korištenje vlastitih*

*snaga u radu pridobiti osobu da u organizaciju uloži više od transakcijskog „rada za novac“ i da svoje profesionalne ciljeve time barem djelomično poistovjeti s ciljevima organizacije?* Navedena pitanja proizišla su iz temeljnog: *kako prodajni menadžeri u uvjetima sve zahtjevnijeg tržišta i visoko postavljenih ciljeva te, posljedično tome, rastuće razine radnog stresa prodavačima mogu osigurati organizacijske pretpostavke na osnovi kojih bi oni ostvarili primjeren i održiv rezultat?*

Naglasak u radu stavljen je tako na proučavanje aktivnosti osobne prodaje u kojoj prodavači vrše ulogu zastupnika proizvoda te na odluku kupca mogu utjecati u značajnoj mjeri. Naime, u osobnoj prodaji na prodajnu transakciju se gleda kao na proces rješavanja problema u kojem prodavač- savjetnik nastoji pronaći rješenje za specifičan problem pojedinačnog kupca (Verhallen, Greve i Frambach, 1997; Campbell i sur., 1988), što prodavaču otvara mogućnost predstavljanja različitih rješenja, kako u pogledu funkcionalnosti, tako i cjenovne kategorije.

U tom smislu pitanje glasi - *može li i kako menadžment aktivno kreirati poticajnu radnu okolinu koja bi utjecala na rast angažiranosti i radnog učinka prodajnog osoblja?*, ili preformulirano: *koje attribute treba imati organizacija da zasluži moj potpuni angažman u smjeru ostvarenja maksimalnog učinka?* Takva formulacija problem približava konstrukt organizacijskog identiteta. Prema definiciji identitet podrazumijeva ono što se zna ili vjeruje o organizaciji te je zasnovano na iskustvima koja osoba ima s organizacijom (Balmer, 2008; Brown i Dacin, 1997). Whetten (2006) koncipira organizacijski identitet kao „središnje i trajne attribute organizacije koje ju izdvajaju u odnosu na druge organizacije“ oslanjajući se pritom na svoja prijašnja istraživanja (Albert i Whetten, 1985). Utoliko je zanimljivo istraživanje Briggsa, Jaramilla i Weeksa (2012) u kojem je utvrđeno kako percepcija dominantnog identiteta vlastite organizacije nad onim konkurencije vodi do rasta radnog učinka zaposlenika. Jednako tako, znakovito je da neslaganje vodstva oko organizacijskog identiteta, proučavano na slučajevima dvaju vođa unutar jedne organizacije, vodi padu ukupnog poslovnog rezultata (Voss, Cable i Voss, 2006).

Argumentirane spoznaje temeljem istraživanja odrednica angažiranosti i radne učinkovitosti prodajnog osoblja također su važan preduvjet znanstvenog poimanja prodajne i poslovne uspješnosti. Meta-analize navode brojne odrednice radnog učinka prodajnog osoblja redom od urođenih i stečenih vještina, znanja, motiviranosti, osobnih faktora i sl., sve do organizacijskih i okolišnih varijabli (Verbeke, Dietz, Verwaal, 2010; Churchill i sur., 1985). Utemeljenje varijable identifikacije s organizacijom kao kvalificiranog prediktora treba potražiti i u mjestu

organizacijskog identiteta među organizacijskim faktorima koji su svakako pod značajnom kontrolom menadžmenta (Šerić, 2009). Naime, unutarnja okolina organizacije, između ostalog, kao gradivni element sadrži organizacijsku kulturu (Belias i Koustelios, 2013). Organizacijska kultura „odražava razinu sukladnosti između uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki menadžmenta i zaposlenika“ (Aycan, Kanungo i Sinha, 1999). Štoviše, ona predstavlja središnji element u razumijevanju evolucije organizacijskog identiteta (Belias i Koustelios, 2013; Ravasi i Schultz, 2006).

Konačno, u tumačenju odnosa organizacijske kulture, identiteta i imidža Hatch i Schultz (2002) identitet pozicioniraju u središte objašnjavajući kako je ono što se podrazumijeva u organizacijskoj kulturi izraženo kroz organizacijski identitet, dok se taj odnos reflektira implementacijom identiteta u organizacijsku kulturu. Jednako tako, konstatirali su da izražavanje identiteta putem organizacijskog imidža ostavlja dojam na druge subjekte. Povratno, sam identitet odražava organizacijski imidž, tj. doživljaj organizacije od strane drugih subjekata.

Zaposlenici temeljem vlastitih iskustava razvijaju osobni doživljaj i asocijacije identiteta organizacije pa su, slijedom toga, u mogućnosti usporediti vlastitu sliku organizacije sa slikom o sebi. Ako usporedba tih dviju slika rezultira visokim ili potpunim preklapanjem, zaposlenik će osjetiti snažnu identifikaciju i povezanost s organizacijom. Slijedom toga ponašat će se u skladu s percipiranim interesima organizacije (Cheney i Tompkins, 1987). Koncept identifikacije s organizacijom (dalje u tekstu IO) sadrži tri gradivna elementa: sliku samog sebe u odnosu na grupu pripadnosti, sukladnost vrijednosti i ciljeva te emocionalnu povezanost s organizacijom (Edwards i Peccei, 2007). Iščitavanjem literature o identifikaciji s organizacijom kao odrednicom različitih povoljnih ishoda argumentirana su uporišta za ispitivanje veze IO s angažiranošću i radnim učinkom s fokusom na prodajno osoblje kao predmet istraživačkog interesa. Značaj prodajnog osoblja za uspješnost poslovanja je izniman premda su istraživanja fokusirana na ovu populaciju rijetka, a često i nedorečena. Tako He i Brown (2013) navode kako su moderirana istraživanja veze IO s radnim učinkom rijetka i sugeriraju potragu za moderatorima među konstruktima orijentiranim na osobe (zaposlenici) i kontekst predmeta istraživanja. Utvrdili su kako su zaposlenici s visokom IO voljni i spremni uložiti više truda, no i da takvo ulaganje ne jamči visoki radni učinak. Sukladno njihovim spoznajama, procijenjeno je korisnima dodatno testirati efekte visoke IO na radni učinak temeljem odabira prikladnih moderatora. U potrazi za utjecajnim faktorima čiji je značaj moguće znanstveno argumentirati

adresirane su kompetentnost i percipirana organizacijska potpora za korištenje vlastitih snaga (POSSU).

U pitanju *može li se graditi privlačan organizacijski identitet kojim bi se poticalo kompetentne prodavače da se, uslijed percepcije visoke organizacijske podrške, jače povežu s organizacijom i angažiraju prema povećanju svog radnog učinka* iskazan je problem temeljem kojeg je definiran uži znanstveni okvir planiranog istraživanja. Ugovorena i ostvarena prodaja te ostvareni prihod su rezultat uloženi naporu i realizacije prodajnih ciljeva od strane prodajnog osoblja. Slijedom toga su angažiranost i radni učinak odabrane kao kriterijske varijable. Kao prediktor odabrana je identifikacija s organizacijom jer su efekti IO na radni učinak kod prodajnog osoblja još uvijek nejasni, a za angažiranost uopće nisu ispitivani. Odabir elemenata dalje je utemeljen na argumentaciji istraživanja He i Brown (2013) i njihove sugestije o potrebi dopune osnovnog modela prikladnim moderatorima. U više istraživanja dokazana je izravna pozitivna veza POSSU s angažiranošću (Mahomed i Rothmann, 2019; Meyers i sur., 2019; van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015; Stander, Mostert i DeBeer, 2014; Botha i Mostert, 2014) i radnim učinkom zaposlenika (Meyers i sur., 2019; Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016; Dubreuil, Forest i Courcy, 2014; van Woerkom i Meyers, 2014; Smedley, 2007; Stefanyszyn, 2007). Sve navedene činjenice također predstavljaju argumentaciju znanstvene opravdanosti predmeta istraživanja potencijalne disertacije koji glasi: *ispitivanje efekata IO na angažiranost i radni učinak prodajnog osoblja moderirane kompetentnošću i percipiranom podrškom organizacije za korištenje vlastitih snaga u radu*.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Uzimajući u obzir specifičnost opisa posla, izraženu mjerljivost i ostala netipična obilježja prodajne profesije, a moguće i potencijalno drugačije efekte IO na radni učinak kod populacije prodavača u odnosu na radnu populaciju u cjelini, zaključuje se da je primjereno fokus istraživanja staviti na prodajno osoblje.



### ***1.2.1. Znanstveni ciljevi***

Znanstveni ciljevi iznose se sukladno redosljedu konstrukata u modelu naglašavajući temeljne odnose nezavisne i zavisnih varijabli, efekte moderatora i završno usporedbu efekata IO na prodajno osoblje u odnosu na ostale zaposlenike:

1. Ispitati efekte identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost prodajnog osoblja.
2. Ispitati efekte identifikacije prodajnog osoblja s organizacijom na radni učinak koji sadrži četiri sastavnice: (1) učinkovito izvršavanje zadataka, (2) kontekstualni učinak, (3) kontraproduktivno ponašanje i (4) prodajni učinak. Ispunjenjem ovoga cilja bi se na znanstveno primjeren način utvrdilo smjerove i intenzitet efekata te nadogradilo postojeće kontradiktorne spoznaje.
3. Ispitati moderatorski učinak kompetentnosti na odnos IO s angažiranošću i radnim učinkom vodeći se pretpostavkom da će viši stupanj kompetentnosti pozitivno djelovati na odnos identifikacije s organizacijom i angažiranosti, odnosno radnog učinka prodajnog osoblja, dok će niži stupanj kompetentnosti negativno djelovati na odnos IO i angažiranosti, odnosno radnog učinka.
4. Ispitati moderatorski učinak percipirane organizacijske potpore u korištenju vlastitih snaga zaposlenika (POSSU) na odnos između IO i angažiranosti te radnog učinka vodeći se pretpostavkom da će viši stupanj POSSU pozitivno djelovati na vezu identifikacije s organizacijom i angažiranosti, odnosno učinka prodajnog osoblja, dok će niži stupanj POSSU negativno djelovati na odnos IO i angažiranosti, odnosno radnog učinka.

### ***1.2.2. Operacionalni ciljevi***

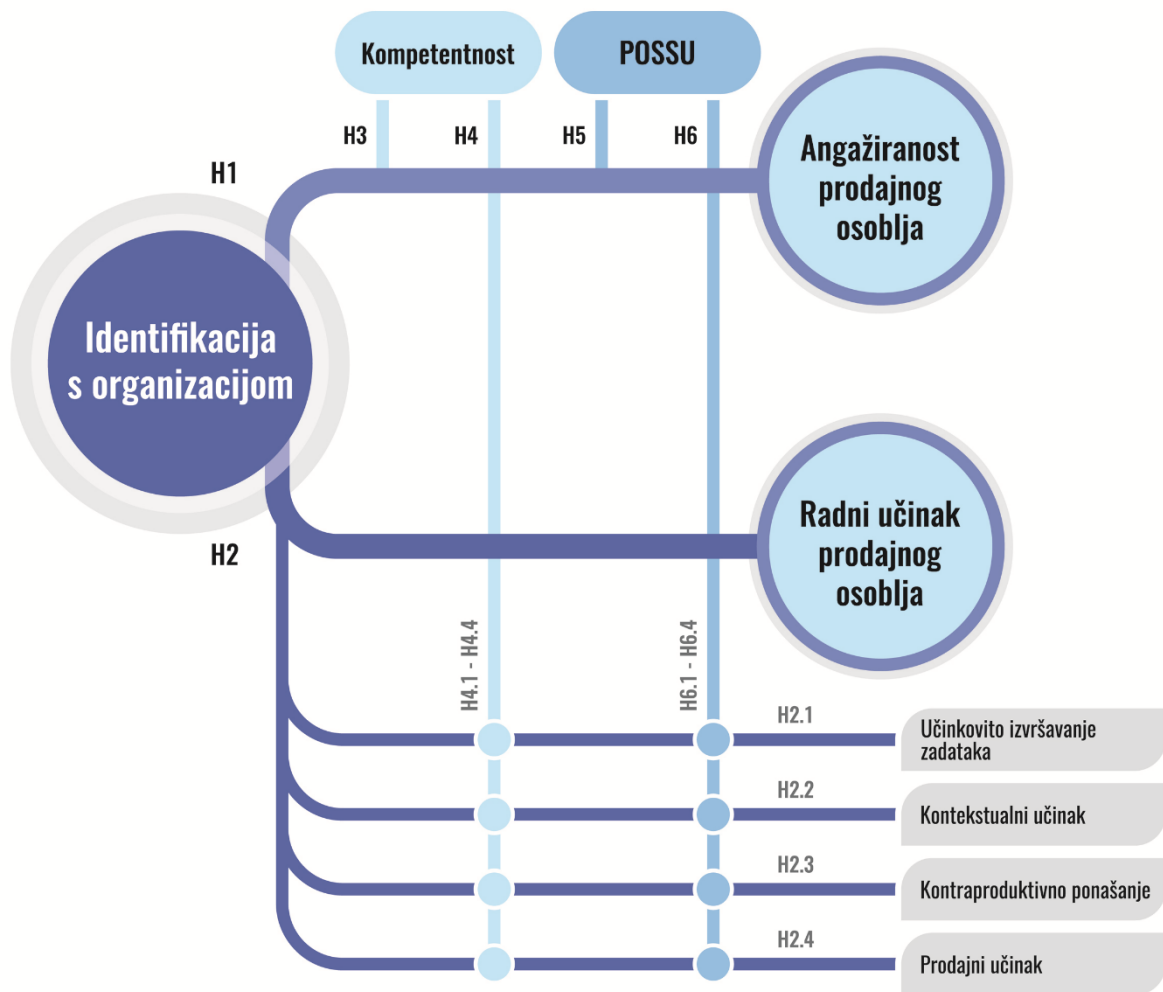
Pored znanstvenih, disertacija sadrži i niz operacionalnih ciljeva u domeni internog marketinga, upravljanja organizacijskom kulturom i upravljanja ljudskim resursima:

1. Dokazati da je identifikacija s organizacijom čimbenik angažiranosti i radnog učinka prodajnog osoblja. Pozitivan nalaz mogao bi služiti kao poticaj organizacijskom vodstvu i čelnicima marketinških odjela na izgradnju i aktivnu internu promociju pozitivnog organizacijskog identiteta s ciljem snažnijeg povezivanja zaposlenika i organizacije.
2. Osvijestiti voditeljima selekcijskih postupaka važnost kompetentnosti i angažiranosti za uspjeh zaposlenika u prodaji. Navedeni konstrukti mogu se mjeriti testovima ili ispitivati kroz razgovor prigodom selekcijskog intervjua.
3. Doprinijeti spoznajama o organizacijskoj kulturi koja je isprepletena s identitetom pretpostavljajući da sve razine menadžmenta trebaju graditi organizaciju koja potiče prodajno osoblje na korištenje vlastitih vještina i talenata pri ispunjavanju vlastitih ciljeva i zadataka te predstavljanju organizacije. Ovo se iznosi kao alternativa uniformiranju prodajnih procesa pri čemu se obično zanemaruje individualnost, tj. potreba uvažavanja osobnosti i stila prodaje svakog pojedinca.
4. Dopuniti spoznaje na području obuke prodajnog osoblja kako bi se organizatore i nositelje obuka prodajnog osoblja potaklo na aktivno i kontinuirano predstavljanje organizacije kao entiteta s kojim se mogu identificirati, koji potiče razvoj osobne kompetentnosti i angažman osobnih kvaliteta i snagama na radnom mjestu.

### **1.3. Prikaz modela i pregled hipoteza**

Varijable obuhvaćene predmetom i ciljevima istraživanja koncipirane su u okvirni model istraživanja prikazan dijagramom 1.

Slika 1. Okvirni model istraživanja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na osnovi prikazanih odnosa temeljnih pet varijabli i činjenice da se radni učinak segmentira u četiri sastavnice, formulirano je šest hipoteza koje objašnjavaju odnos identifikacije s organizacijom s radnom angažiranošću i svim konstruktima iz domene radnog učinka. Još dvije skupine po šest hipoteza konstruirane su uvrštavanjem moderatorskih varijabli kompetentnosti i POSSU. Dakle, istraživanjem se testira sveukupno osamnaest hipoteza.

**H1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.**

**H2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na radni učinak prodajnog osoblja.**

*H2.1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.*

*H2.2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja.*

*H2.3: Identifikacija s organizacijom ima negativan efekt na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja.*

*H2.4: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na prodajni učinak prodajnog osoblja.*

***H3: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

***H4: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

*H4.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira kompetentnost. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja poslom moderira kompetentnost. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H5: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na radni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira POSSU. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.*

*H6.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

#### **1.4. Korištene metode**

U izradi ovog rada korištene su metode kompilacije, klasifikacije, komparacije, apstrakcije, konkretizacije, deskripcije, indukcije, analize i sinteze. Poznati teorijski i izvorni istraživački koncepti prikazivani su putem tablica i slika.

### **1.4.1. Znanstveni doprinos i primjenjivost rezultata**

Temeljem iznesene argumentacije i predstavljenog nacрта istraživanja, očekivani znanstveni doprinos proizlazi iz sljedećeg:

1. Po prvi put se istražuje veza identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja. Naime, u dosadašnjim radovima se promatralo efekte na populaciju zaposlenika u cjelini, a istraživanja koja bi ispitivala isključivo IO i angažiranosti kod prodajnog osoblja ne postoje.
2. Rezultati dosadašnjih ispitivanja odnosa identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja su kontradiktorni pa se otvara prostor za drugačiji pristup fenomenu radnog učinka. Radni učinak prodajnog osoblja se po prvi put ispituje IWPQ upitnikom (Koopmans i sur., 2014), a to je važno jer se ocjena više ne zasniva samo na skali prodajne učinkovitosti (Cravens i sur., 1993, Behrman i Perreault, 1982), već i na samoprocjeni učinkovitosti u izvršavanju zadataka, kontekstualnoj učinkovitosti i razini kontraproduktivnog ponašanja.
3. Kao podloga za dodatno ispitivanje veze IO s angažiranošću i radnim učinkom uvode se kompetentnost i POSSU kao moderatori. Očekuje se da će odabrani moderatori dodatno razjasniti, tj. moderatorskim djelovanjem pojačati efekte identifikacije s organizacijom na radni učinak prodajnog osoblja.

### **1.4.2. Struktura rada**

Rad je koncipiran u devet zasebnih poglavlja. Prvo poglavlje po redu iznosi uvodne naznake, pojašnjava postavke istraživanja polazeći od problema i predmeta te predstavlja svrhu i ciljeve rada. Ovdje su navedene sve hipoteze i prikazan je model istraživanja sa svim sastavnicama. Uz popis korištenih metoda i prikaz sadržajne strukture rada, u ovom poglavlju identificiran je i znanstveni doprinos koji se istraživanjem očekuje ostvariti.

Drugo poglavlje rezultat je proučavanja prodaje, s jedne strane kao struke i funkcije u poduzeću, a s druge kao sociokulturnog fenomena koji ima višestoljetnu povijest. Iz pregleda uloga i specifičnosti prodaje kao organizacijske funkcije razvidni su i motivi poduzimanja specijaliziranog istraživanja na području osobne prodaje. Predstavlja se i model efektivne prodajne organizacije uz pregled komponenti prodajne učinkovitosti temeljen na konzultiranoj literaturi. Završno je promotrena perspektiva prodajne profesije uslijed sve snažnijeg razvoja e-trgovine.

Trećim poglavljem započinje niz tematskih cjelina kojima se obrazlažu pojedini konstrukti uključeni u model istraživanja. Prva na redu sagledava se identifikacija s organizacijom, počevši od pojma i sadržaja, preko predstavljanja njezinog proširenog modela i srodnih konstrukata, sve do pregleda povezanih istraživanja i načina mjerenja iste.

Četvrto poglavlje usmjereno je na definiranje angažiranosti u radu i njezino raslojavanje na tri sastavnice koje se, svaka zasebno, opisuju i pojmovno ograđuju od sličnih konstrukata. Predstavljen je i model angažiranosti kao strateške odrednice suvremenih kompanija te dijagram karakteristika angažiranog zaposlenika. Potom se stavljaju u odnos angažiranost u radu i radni učinak te daje pregled povezanih istraživanja i načina mjerenja angažiranosti u radu.

Peto poglavlje donosi pojmovni i sadržajni pregled radnog učinka s posebnim osvrtom na njegove, ovdje istraživane, četiri sastavnice te se naglašava njihova pojmovna i sadržajna odvojenost od brojnih srodnih konstrukata. U istom poglavlju razrađuje se ciklus upravljanja radnim učinkom i daje pregled značajnih povezanih istraživanja. Završno se predstavljaju načini mjerenja radnog učinka.

Šesto poglavlje za temu ima pojmovno i sadržajno određenje kompetentnosti, postavljanje u odnos sa srodnim konstruktima, pregled povezanih istraživanja i istraživanje načina mjerenja.

U sedmom poglavlju pojmovno i sadržajno se obrađuje konstrukt organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga i određuje se u odnosu na slične konstrukte uz predstavljanje povezanih istraživanja i načina mjerenja.

Poglavlje broj osam donosi formulaciju i znanstveno utemeljenje osamnaest istraživačkih hipoteza kao posljedicu detaljnog iščitavanja povezane literature.

Metodologija provedenog istraživanja predstavlja se u poglavlju 9 gdje se iznosi protokol istraživanja, objašnjava instrument i izvodi istraživački model. Potom su opisani način odabira populacije i uzorka prema djelatnostima, mjerni instrument prema fazama i vremenu provođenja te metode istraživačkog rada i statističke analize.

Deseto poglavlje kao sadržajno najobimniji dio rada donosi rezultate empirijskog istraživanja počevši od opisa uzorka, provjera faktorske valjanosti i pouzdanosti korištenih mjera, deskriptivne statistike, korelacijskih te moderacijskih regresijskih analiza provedenih u svrhu testiranja postavljenih hipoteza istraživanja.

U jedanaestom poglavlju rezultati i zaključci iz prethodnog poglavlja iznose se u kraćoj formi, a na njih se nadovezuju rasprava, identifikacija znanstvenog doprinosa, menadžerske implikacije te ograničenja i preporuke za buduća istraživanja. Ono je ujedno i zaključak cjelokupne disertacije s osvrtom na sva prethodna poglavlja.

U završnom dijelu rada slijede popisi literature, tablica i slika uz koje su priloženi dopis i anketni upitnik korišteni u istraživanju. Dvojezični sažetak nalazi se na samom početku rada.

S obzirom na to da će se o konstruktima u radu diskutirati korištenjem kratica, potrebno ih je redom iznijeti navodeći pritom i pripadajuće kratice s ciljem lakšeg snalaženja:

- prodajno osoblje (PO)
- identifikacija s organizacijom (IO)
- kompetentnost (EK)
- organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga (POSSU; u statističkoj analizi OS)
- angažiranost prodajnog osoblja (AP)

Radni i prodajni učinak nadalje uključuju sastavnice:

- učinkovito izvršavanje zadataka (ZUU)
- kontekstualni učinak (ZUK)
- kontraproduktivno ponašanje (ZUX)
- prodajni učinak (PU)

Navedene kratice koristit će se kako bi se izbjeglo prekomjerno ponavljanje pojmova u punom nazivu.



## 2. ORGANIZACIJSKI I STRUKOVNI ASPEKT PRODAJE

Budući da je ovo istraživanje koncentrirano na prodajno osoblje, potrebno je posebno se osvrnuti na prodaju kao profesiju s bogatom baštinom koja danas prolazi kroz turbulentne promjene. U ovom dijelu stoga se govori upravo o fenomenu prodaje kako bi se jasnije odredio značaj znanstvenog doprinosa na odabranom području. Pored pojmovnog određenja i pregleda povijesti osobne prodaje, bit će riječi o njezinim specifičnostima kao funkcije u organizaciji, a završno i o perspektivi budućeg razvoja osobne prodaje. Pritom su obuhvaćene strukovne i organizacijske specifičnosti radnih mjesta u prodaji, a predstavljen je i model efektivne organizacije u kojem upravljanje prodajom ima najvažniju ulogu. Naime, cjelokupna politika upravljanja prodajnim osobljem je zapravo strategijsko planiranje i razvoj ljudi sa svrhom postizanja prodajnih ciljeva poduzeća i osobnog zadovoljstva u radu (Mihčić, 2007), što u konačnici prodajne menadžere stavlja u poziciju aktivnih su-kreatora prihoda.

U najširem smislu prodaja podrazumijeva čin razmjene nečega za novac<sup>1</sup> ili, kako su to razložili Dixon i Tanner (2012): fenomen interakcije između i unutar pojedinaca ili organizacija s ciljem ekonomske razmjene u kontekstu kreiranja vrijednosti. Prodaja posredstvom prodajnog osoblja naziva se osobnom prodajom koju Cant i van Heerden (2004) definiraju kao proces komunikacije između prodavača i potencijalnog kupca u kojem prvi doznaje potrebe drugog te im želi udovoljiti nudeći potencijalnom kupcu prigodu da kupi nešto vrijedno, poput proizvoda ili usluge. Isti autori karakteriziraju osobnu prodaju skupim resursom i višestruko ističu zadovoljstvo kupca kao cilj takvog prodajnog procesa. Mihčić (2006) osobnu prodaju opisuje kao proces istraživanja potreba kupaca i pružanja informacija uz sugeriranje proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, a potom pružanja poslijekupovnih usluga kako bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos. Naravno, u samim počecima ove profesije nije bilo potrebe ni mogućnosti za tako sofisticiranim prodajnim procesom pa se može reći da osobna prodaja kontinuirano evoluirala tijekom gotovo tri stoljeća svog postojanja, a u skladu s tim se mijenjala i uloga prodajnog osoblja te anatomija prodajne funkcije. Tehnološki napredak i dotad neviđena podrška prodajnoj znanosti i struci iznjedrili su i najveći dosadašnji izazov tradicionalnoj prodaji- online trgovinu. O svemu tome govori se u nastavku ovog poglavlja.

---

<sup>1</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sale>, (pristupljeno 30.9.2022)

## 2.1. Povijest osobne prodaje kao profesije

Korijeni prodaje kao ljudske aktivnosti sežu duboko u prošlost ljudske vrste. Powers i suradnici (1987) navode nekolicinu primjera prvobitne razmjene s obilježjima trgovine, a kao značajan korak prema trgovini kakvu poznajemo danas ističu Feničane, slavne antičke moreplovce čiji su brodovi obilazili luke i osnivali kolonije diljem Sredozemlja. Još u drugom tisućljeću prije nove ere kod njih su zabilježeni elementi osobne prodaje, prodaje od vrata do vrata i organizacije prodajne aktivnosti. Tako su skupine trgovaca imale nalogodavca (glavnog trgovca), a za svoj rad pored plaće ubirali i nagradu za uspješnost u prodaji. Uz obilje zanimljivih primjera iz povijesti trgovačke razmjene, autori zaključuju kako prodajna aktivnost čini važan dio naše prošlosti, sadašnjosti, a i budućnosti. Anderson i suradnici (2019) sazrijevanje ideje o prodaji kao profesiji smještaju u sredinu 19-og stoljeća. Također, u svom pregledu povijesti osobne prodaje predlažu jedanaest epoha čija su temeljna obilježja predstavljena u nastavku vodeći se radom Andersona i suradnika (2019):

1. **Pionirska era: rani preci prodajnog osoblja** (1750- 1780): u ovom razdoblju formirala su se zanimanja koja su uključivala putovanja između pionirskih naselja s ciljem opskrbe populacije koja je bila razasuta diljem SAD-a, obilaske veleprodajnih klijenata tekstilnih tvrtki s ciljem naplate potraživanja i ponude nove robe te promociju proizvoda izloženih na dokovima, željezničkim postajama ili na ulazima u hotele. Potonji promotori privlačili su pozornost kupaca glasnim nagovaranjem ili udaranjem po bubnju, a za to su dobivali i udio ostvarenog prihoda. Navedena zanimanja bila su uvod u suvremenu prodajnu profesiju.
2. **Era oskudnosti: prodavači nisu potrebni** (1780- 1820): proizvodnja malih obiteljskih zanatskih radnji nije bila dovoljna da udovolji sveukupnoj potražnji pa bi se sve proizvedeno toliko brzo rasprodalo da zapravo i nije bilo potrebe za prodavačima.
3. **Era proizvodnje: prodavači su potrebni- prvi stadij industrijske revolucije** (1820- 1870): širenje industrijske revolucije iz Velike Britanije u SAD donijelo je i nagli rast prihoda i životnog standarda kućanstava. Tradicionalne zanatske proizvodnje prerastale su u tvornice, a izum telegrafa je doveo do unaprjeđenja komunikacije na daljinu.

Povećanje produktivnosti proizvelo je i potrebu za angažmanom velikog broja prodavača, zanimanja koje je bilo dobro plaćeno i u koje je bilo jednostavno ući. Istodobno se popravlja i imidž prodajne profesije jer kompanije sve teže pronalaze kupce za velike količine proizvedenih roba. Također, u ovom razdoblju započinje razvoj veleprodajnih tvrtki.

4. ***Era inovacije i rasta: izuzetan rast značaja karijera u prodaji- drugi stadij industrijske revolucije*** (1870- 1914): u ovom stadiju došlo je do eksplozije inovacija u domeni elektro, naftne i industrije čelika, čime je potaknuta masovna proizvodnja. Nastaju brojni strojevi, vozila i uređaji raznovrsnih namjena, kreće distribucija električne energije, a dotadašnje relativno male tvrtke postaju gospodarski divovi poput Coca cole, Pepsija, Eastman Kodaka, General Electrica, Wrigleyja i mnogih drugih. Porast produktivnosti i mobilnosti osoba i tereta dovodi do povećanja broja zaposlenih u prodaji u Europi i širom svijeta. Izumom telefona prodaja dobiva izvanredan radni alat za daljnji uzlet. Konačno, rast prodaje u SAD bio je snažniji zbog niza prednosti američke ekonomije uključujući stabilnu valutu, zaštitu privatne imovine, slobodno poduzetništvo i mogućnost prodaje na kredit (Friedman, 1998).

Udaljenost od centrala i međusobna konkurencija dovode do etičkih kontroverzi budući da prodajno osoblje u tom vremenu nije bilo ni na koji način educirano i nije postojala svijest o pravima, obvezama ili bilo kakvom kodeksu profesionalnog ponašanja. Stoga su krajem devetnaestog stoljeća zabilježeni i prvi pokušaji pravnog reguliranja prodajne profesije i propisa koji ju definiraju. Nadalje, s ciljem razvoja prodaje na udaljenim geografskim lokacijama tvrtke zapošljavaju trgovačke putnike. Porast u obujmu proizvodnje i nastanak kvalitetnih uniformnih proizvoda osvještava menadžerima i vlasnicima tvrtki potrebu za obukama prodajnog osoblja kako bi ono svoje zadatke moglo izvršavati na željenoj razini. Prve obuke odvijale su se putem mentorstava i pripravništava (još uvijek nisu postojali formalni programi prodajne edukacije), čime je postupno napuštena i pretpostavka kako vještine prodaje proizlaze iz urođenih osobina u korist vjere u prodajnu obuku.

5. ***Era znanstvenog menadžmenta*** (1885- 1920): tijekom 1887. američki National Cash Register započeo je s provođenjem jednomjesečnog školovanja novozaposlenih djelatnika u veleprodaji sukladno paradigmi implementacije znanstvenih dosega u

poslovno upravljanje koje je zagovarao F. W. Taylor. Brojne maloprodajno orijentirane tvrtke poput Singer.-a i Macy's-a slijedile u ovaj primjer. Prodajne edukacije u NCR-u tako su bile popraćene pisanim materijalima s uputama od načina prodajnog prezentiranja pa sve do elemenata neverbalne komunikacije (Friedman, 1998). Prodajni proces podijeljen je u korake, uvedeni su prodajno izvještavanje i obveza naplate potraživanja, a etablirane su i prodajne konvencije na koje su bile pozivane i supruge prodavača za koje se vjerovalo kako svojim bračnim partnerima pomažu u ostvarenju još zapaženijih rezultata. Svojim najboljim prodavačima NCR je pružio i mogućnost ekskluzivnog zastupanja na određenim geografskim područjima (Hawes, 1985). U vrlo kratkom roku praksa sustavnih prodajnih edukacija proširila se na veliki broj američkih kompanija (Frederick, 1919).

Početak dvadesetog stoljeća automobili postaju dostupni širokim masama (Fordova pokretna traka), a ujedno dodatno povećavaju mobilnost prodavača i kupaca. Prodaja kao profesija još uvijek je izlaz robe u što većim količinama stavljala ispred potreba i zadovoljstva kupaca. Upravljanje prodajom preuzimaju prodajni menadžeri kako bi se osigurao usmjeren rast i kontrola prodajnih aktivnosti, što je klasične prodavače dovelo u podređenu poziciju jer im je značajno smanjena sloboda u radu. Kompanije su započele s kreiranjem prodajnih ciljeva i planova, unificiranih uputa za rad s kupcima i popisima obvezujućih postprodajnih aktivnosti. Znanstveni pristup upravljanju prodajom uskoro je iznjedrilo raznovrsne proizvode i usluge za podršku prodaji te brojne časopise iz ove tematike (Strong i D'Amico, 1991). Sveučilište u Pennsylvaniji 1881. osniva Wharton school kao prvi poslovni koledž, a tek tridesetak godina kasnije Harvard pokreće Zavod za poslovna istraživanja (Friedman, 1998). Postupno se razvijaju i cjeloviti kolegiji te udžbenici namijenjeni profesionalcima u prodaji (Anderson i sur., 2019, Jones, 1918). U ovom razdoblju prodajom se aktivno bavio i slavni Dale Carnegie (1936); autor knjige „Kako steći prijatelje i naklonost ljudi“, naslova koji sve do danas nije izgubio na popularnosti.

6. ***Era urlajućih dvadesetih*** (1920- 1929): ovo razdoblje dobilo je tako zvučan naziv uslijed niza promjena kojima je američko društvo bilo izloženo, što je dovelo do rastućih prohtjeva kupaca, devijacija u načinu života, širokoj upotrebi automobila, zračnih putovanja, telefona, radioprijemnika, zamrzivača, klimatizacijskih uređaja i ostalih

blagodati koje je osigurala dostupnost električne energije. Naglo su se razvijale praktično sve industrijske grane, a napredovala je i prodaja od vrata do vrata.

Također, žene su diljem svijeta dobile pravo glasovanja i u većem broju stjecale visoko obrazovanje. Radio oglašavanje i agresivni trgovački putnici dodatno su poticali rast potražnje pa se pojavljuju i prvi znakovi kulture konzumerizma (Swensson, 2015).

7. ***Era svjetskog previranja*** (1929- 1945): Velika depresija poharala je svjetska gospodarstva i ostala tako zapamćena kao najveća kriza u povijesti zapadne civilizacije. Deseci milijuna ljudi ostali su bez posla diljem svijeta, što je drastično smanjilo agregatnu potražnju i utjecalo na pad vjere u korporacije i njihova dotada prodajno orijentirane vođe koji nisu pronalazili rješenja za novonastalu krizu. Iako je smanjena količina novca u opticaju negativno utjecala na prodajne rezultate, rastao je broj osoba aktivnih u prodaji od vrata do vrata budući da je, uz toliku nezaposlenost, bilo lako doći do nove i jeftine radne snage u prodaji. Razvija se akviziterstvo, model prodaje u kojem su žene pozivale prijateljice u svoje domove kako bi tamo sudjelovale u prodajnim prezentacijama.

Razvijaju se i industrije tehničkih proizvoda (npr. kemijska) koje su za rad u prodaji zahtijevale podjednako prodajno i tehničko znanje (Borden, 1947). Desetogodišnju recesiju iz koje su se zemlje nastojale izvući rasterećenjem građana, povećanom potrošnjom i organizacijom javnih radova konačno je prekinuo tek Drugi svjetski rat koji je snažno potakao svjetsko gospodarstvo. Svekolika potreba za sirovinama i različitim proizvodima potakla je razvoj funkcije nabave koja je predstavljala protutežu prodaji i u predstojećem razdoblju postala stručna kategorija od strateškog značaja. Samim time i prodaja kao funkcija postupno je morala preusmjeravati fokus s prodaje proizvoda na ispitivanje specifičnih potreba kupaca i rješavanje njihovih problema.

8. ***Era poslijeratnog oporavka i prosperiteta*** (1945- 1977): završetkom rata društvo se našlo u ekonomski povoljnijem stanju budući da su se cijele obitelji u ratnom vremenu pozapošljavale i ostvarivale zaradu u režimu stalnog prekovremenog rada, pri čemu je narasla i razina educiranosti. To je dovelo do prilično ravnomjerne raspodjele dohotka i formiranja srednje klase, a industrijalizacija je nekadašnje agrarne radnike privukla u sekundarni sektor i gradove.

U predstojećem razdoblju obnovio se fertilitet (ovom razdoblju dugujemo *Baby boom* generaciju), a nekadašnji vojnici postali su prodavači u razdoblju naglo rastuće potražnje za svim proizvodima. Već početak ove ere obilježen je rastućim konzumerizmom, jačanjem prometne infrastrukture, dok je u kasnijoj fazi briga za okoliš zauzela važnije mjesto u svijesti pojedinaca i država koje ju počinju i pravno regulirati. Prekomjerna potražnja i kupnja na kredit dovodi do povećanog stupnja zaduživanja potrošača.

9. ***Era osobnih računala, osnaživanja prodajnog osoblja i evolucije uloga prodajnih menadžera*** (1977- 2000): šezdesetih godina prošlog stoljeća započinje razvoj računala za poslovnu, a krajem sedamdesetih i osobnu uporabu. Računala su prodavače učinila neovisnijima od nadređenih i omogućila im pristup informacijama poput cijena i količine zaliha pojedinih artikala, podacima o novim proizvodima, tj. svemu onom za što su se ranije morali obraćati svojim nadređenima (Anderson, 1996).

Ipak, prodajna hijerarhija se raščlanjuje na sve veći broj pozicija i razina od vrha na kojem su sada sjedili potpredsjednici za prodaju u čijem opisu posla su se obično nalazili raznovrsni strateški zadaci, preko niza područnih voditelja srednje razine sve do terenskih djelatnika u prodaji. Dužnosti prodajnog menadžmenta postaju sve kompleksnije pa postupno počinju uključivati sve veći broj dionika uz rastuću potrebu prilagodbe zahtjevima dinamičnog tržišta. Ova pozicija s kojom se, prema stupnju eklektičnosti potrebnih vještina, malo koja druga može mjeriti, postupno evoluira iz nadzorne u ulogu upravljanja odnosima s kupcima. Jednako tako, ovaj posao obilježava upravljanje mrežom partnera preprodavača i zadovoljavanje svih marketinških aktivnosti prema krajnjem kupcu. Navedena promjena paradigme utjecala je na razvoj prodajne struke, naročito na pozicijama više hijerarhijske razine, dok su niže razine prodajnog menadžmenta ostale značajno uključene u dnevni rad s prodajnim osobljem i praćenje njihovih radnih rezultata.

10. ***Era odnosa s kupcima i prodajnih menadžera najvišeg ranga kao strateških upravitelja kanalima*** (2000 do danas): dvije definicije marketinškog kanala koju iznose Anderson i suradnici (2019) preuzete su od Palmatiera, Sterna i El-Ansarya (2016): „skup međuovisnih organizacija koje su uključene u proces stavljanja proizvoda ili usluge u uporabu ili potrošnju“ i Rosenbloom (2013): „vanjska organizacija kojom

menadžment upravlja u smjeru ostvarenja distribucijskih ciljeva“. Povećanje efikasnosti distribucijskih mehanizama predstavlja dodatnu komparativnu prednost ponuditelju u vremenu smanjivanja diferencijacije proizvoda u očima kupca pa je upravljanje marketinškim kanalima postalo dio prodajnih aktivnosti različitih razina prodaje s naglaskom na više pozicije.

Suvremena prodajna znanost identificira tri razine interakcije prodavača i kupca: (1) transakcijsku prodaju, (2) relacijsku prodaju i (3) strateško partnerstvo. Prva od navedenih svodi se na kratkoročno zadovoljavanje kupčevih potreba (Anderson, Dubinsky i Mehta, 2014). Ne nastaje dugoročan odnos, već se isti svodi na jednu transakciju u kojoj je cilj postići obostrano prihvatljive uvjete razmjene umjesto fokusa na zadovoljstvo kupca. Relacijska prodaja obilježena je dugoročnim fokusom na kupca i manifestira se u troškovno efektivnim odnosima visoke vrijednosti temeljem kojih nastaju česte transakcije. Visoke razine povjerenja, suradnje i obostrana predanost postizanju win-win rješenja (El-Ansary, 1993, 1997) karakteriziraju ovu razinu prodajne interakcije čiji se nastanak veže za trenutak spoznaje menadžmenta kako je zadržavanje postojećih kupaca bitno jeftinije od privlačenja novih (Thomas i Sasser, 1995). Odani kupci postaju promotori proizvoda kompanije dajući preporuke drugim potencijalnim kupcima (Anderson i Srinivasan, 2003). Strateško partnerstvo nastaje kada su ciljevi, strategije i resursi kupaca i prodavača toliko međusobno isprepleteni da se između njih razvija simbiotska veza, pri čemu zadržavaju odvojene identitete (Jones, Chonko i Roberts, 2003; Rich, 2003). Upravo u ovoj posljednjoj eri koja obilježava današnjicu, kompanije se specijaliziraju do te mjere da im postaju potrebne izuzetno bliske partnerske kompanije s kojima kreiraju zajedničke lance vrijednosti. Pregovori i pogađanje ustupaju mjesto suradnji kako bi se imperativ bivanja „najbolji u svemu“ zamijenio bliskom suradnjom i zajedničkim napretkom. Štoviše, kompanije postaju otvorene podjeli informacija, timskom rješavanju problema, strateškoj integraciji i međusobnom učenju (Selnes i Sallis, 2003).

U gotovo tri stoljeća ovdje opisane povijesti osobna prodaja se razvijala prateći različite promjene u društvu, što je logično jer ona i jest društveni fenomen. Osobna prodaja kao „promocijska djelatnost osobnog karaktera“ (Mihčić, 2006) pritom zauzima posebno mjesto u sveukupnoj prodajnoj profesiji budući da zajedničko sudjelovanje u nizu transakcija u konačnici rezultira uspostavljanjem dubljeg međusobnog odnosa između prodavača i kupca.

Wotruba (1991) definira pet različitih uloga koje su prodavači zauzimali kroz povijest, a koje u velikoj mjeri koreliraju s prethodno iznesenom kronologijom razvoja prodaje:

- pribavljač (*eng.* provider): prodaja je ograničena na prihvaćanje narudžbi za dostupnu robu i pribavljanje te robe kupcu. Potrebe kupca su u ovom slučaju zanemarene jer se radi o „prodavačkom“ tržištu (oskudici), a konkurencije praktično nema.
- nagovarač (*eng.* persuader): ovdje su obuhvaćeni i naponi prodavača u nagovaranju jednog ili više tržišnih sudionika da prihvate trenutno raspoloživu robu. Na tržištu kupaca potrebe se stvaraju uz djelovanje nediferencirane i blage konkurencije.
- tragač (*eng.* prospector): uključuje pronalaženje odabranih kupaca za koje prodavač procjenjuje da imaju potrebu za robom koja je trenutno raspoloživa te resurse i mogućnosti da ju kupe. Prodavač u uvjetima rastuće diferencirane konkurencije za svoje djelovanje odabire prikladan tržišni segment uzimajući u obzir karakteristike i donekle potrebe kupca, no i dalje se uglavnom drži svoje fiksne ponude.
- onaj koji rješava probleme (*eng.* problem solver): prodaja ovdje podrazumijeva rad na prepoznavanju kupčevih problema koji se mogu prevesti u potrebu uz sudjelovanje kupca, a potom se iz sveukupne ponude može odabrati i predstaviti proizvode koji odgovaraju potrebama ili mogu riješiti probleme kupca. Tržište karakteriziraju veća količina resursa i dvosmjerna komunikacija, a kupac dobiva priliku aktivnije participirati u transakciji ističući svoje potrebe koje prodavač uzima u obzir.
- kreator (*eng.* procreator): temeljem aktivne suradnje kupca i prodavača definiraju se kupčevi problem ili potreba te prikladna rješenja tih problema. Prodavač potom kreira jedinstvenu ponudu posvećenu zadovoljavanju tih specifičnih potreba kupca. U uvjetima fokusiranog tržišta kupac i prodavač tako zajedno kreiraju unikatno rješenje.

Zaključno, može se reći kako je danas prodajna profesija obilježena novim vrhuncima znanja, globalnog natjecanja i tehnologije. Kompanije poput Amazona, Alibabe i eBay-a putem e-trgovine svoje prodajne procese skraćuju zaobilazeći tako prodajnu silu, smanjujući posljedično



i troškove, ali i cijene dobara i usluga gdje god je to moguće. Utoliko se klasična prodaja nalazi na vjerojatno najvećoj prekretnici u svojoj povijesti, o čemu će više riječi biti u poglavlju 2.4.

## 2.2. Uloge i specifičnosti radnog mjesta u prodaji

Osnovni zadatak prodaje je pobrinuti se za isporuke, a često i naplatu proizvoda iz asortimana koji organizacija ima u ponudi. U tom smislu prodavači predstavljaju sponu između klijenta i organizacije, a klijent posredstvom prodavača stječe dojam o cijeloj organizaciji. Nadalje, prodaja predstavlja funkcionalni odjel unutar organizacijske strukture, a njihov rad uključuje i druge zadatke pored rada s kupcima. Moncrief (1986) je prije više od trideset godina izdvojio deset različitih kategorija zaduženja u okviru prodajnog posla kojima su Moncrief, Marshall i Lask (2006) dodali još dvije, nabrajajući pritom brojne sastavnice tih kategorija koje se sažeto iznose u nastavku:

1. **Prodaja na bazi odnosa:** uključuje, primjerice, izgradnju povjerenja, postavljanje pitanja kupcima, izgradnju rapora, slušanje kupaca, konzultacije s kupcima, prilagodbu prezentacija, prodaju s dodanom vrijednošću, rješavanje prigovora, prodaju jedinstvenih kompetencija, zaključivanje prodaje, suradnju s ključnim kupcima, identifikaciju osobe s autoritetom, čitanje govora tijela, planiranje prodajnih aktivnosti, pozivanje i korespondenciju s kupcima, pomoć klijentima u planiranju.
2. **Promotivne aktivnosti i prodajne usluge:** rad na prodajnom mjestu, postavljanje oglasnih displeja, upravljanje oglašavanjem, demonstraciju proizvoda, obuku kupaca za služenje proizvodom, prodaju dodatnih proizvoda uz glavni, izrada newslettera, provjera stanja zaliha kod kupca, rad na sajmovima, primanje i upravljanje narudžbama i predstavljanje novih proizvoda.
3. **Zabavne aktivnosti:** zabava u slobodno vrijeme, poslovni ručkovi, večere i odlasci na piće s klijentima, igranje golfa, organizacija zabava.

4. **Potruga za kupcima:** pozivanje potencijalnih kupaca, potraga za novim prodajnim kontaktima, odgovaranje na preporuke, izrada i predavanje ponuda, višestruko pozivanje istih kupaca.
5. **Rad na računalu:** uporaba interneta u poslovne svrhe, e-mail korespondencija, učenje specijaliziranih programa, unos podataka, prikupljanje informacija u bazu podataka, prezentacije uz pomoć računala.
6. **Putovanja:** višednevna putovanja izvan mjesta stanovanja.
7. **Obuke i regrutacija:** obuka novih prodajnih predstavnika, mentorstvo prodavačima s manje iskustva, regrutacija novih predstavnika, odlasci na poslovni put s kolegama.
8. **Dostava:** dostavljanje uzoraka, oglednih primjeraka kao i naručenih proizvoda, punjenje polica.
9. **Podrška u vezi proizvoda:** nadgledanje instalacije, modificiranje proizvoda, održavanje, požurivanje realizacije narudžbi.
10. **Edukativne aktivnosti:** sudjelovanje na prodajnim sastancima, sudjelovanje na obukama, učenje o proizvodima.
11. **Rad u uredu:** ispunjavanje troškovnih izvještaja, provjera propuštenih poziva i nepročitanе pošte.
12. **Potpora kanalima:** uspostava odnosa s distributerima i obuku brokera i posrednika.

Na navedenom popisu sabrana su različita prodajna zaduženja, pri čemu lista svih potencijalnih dužnosti prodavača nije iscrpljena. Jednako tako, svaka organizacija ima vlastita pravila glede očekivanja i propisanih radnih obveza prodajnog osoblja. U svrhu uspješnog obavljanja svog posla i postizanja zadanih ciljeva, prodavači su prvenstveno orijentirani kupcu s namjerom zadovoljavanja njegove potrebe ili rješavanja problema. Takvi prodavači ističu se vještinom slušanja koja im omogućuje da svoja ponašanja prilagode zahtjevima kupca (adaptivno prodajno ponašanje), što dovodi do većeg radnog učinka i stvaranja odnosa između kupca i prodavača (Itani, Goad i Jaramillo, 2019). Informacije koje pritom dobivaju od klijenata prodavače čine neprocjenjivo vrijednima svim ostalim službama u organizaciji i potencijalno

moгу utjecati na način na koji cijela organizacija razmišlja o sebi samoj i svojoj budućnosti. Kontinuirana podrška kupcima provođenjem postprodajnih aktivnosti, periodičnih susreta i sastanaka te upravljanja podacima do kojih u svom radu dođu osnažuju kompanijsku bazu kupaca i predstavljaju izvore izgradnje daljnjih komparativnih prednosti. Neki prodajni poslovi zahtijevaju stalna putovanja i promjene mjesta boravka, a tako i odvojenost od svojih najbližih (obitelji i prijatelja), što za prodavača može biti iscrpljujuće i izazovna aktivnost, kako u kontekstu poslovnog, tako i privatnog života. Evoluciju prodaje kao funkcije najbolje su saželi Storbacka i suradnici (2009) koji ističu kako se prodaja trenutno mijenja na tri načina: od funkcije postaje procesom, od izolirane aktivnosti- integriranom, a svojim razvojem i rastom važnosti prelazi iz operativne u stratešku aktivnost.

Jedna od službi koja ima najviše koristi od djelovanja prodaje je marketing. Premda su u mnogim organizacijama službe marketinga i prodaje donedavno djelovale odvojeno, a ponekad bile i na suprotnim stranama prilikom donošenja ključnih odluka, integracija i suradnja prodaje i marketinga danas je imperativ. Podaci prikupljeni u prodajnim aktivnostima omogućuju odjelu marketinga strateško djelovanje prema mijenjanju tržišnih uvjeta i zahtjeva klijenata (Lyus, Rogers i Simms, 2011). Sva prikupljena saznanja od koristi su i drugim službama, primjerice odjelima za razvoj i dizajn proizvoda, proizvodnom odjelu za planiranje proizvodnje, odjelu nabave za planiranje nabavki u količinskim i financijskim iskazima, financijama za planiranje i upravljanje obrtnim sredstvima i slično.

Posljedično svemu navedenom, osobitost prodaje kao profesije ogleda se u razlikama prodajnih u odnosu na „ostala“ radna mjesta. Mihić (2006) sažima te glavne razlike, navodeći pritom neke od već spomenutih činjenica:

- Prodavač predstavlja tvrtku prema vanjskom svijetu. Kupac, dakle, stječe dojam o tvrtki i njezinim proizvodima na osnovu impresija koje je na njega ostavilo prodajno osoblje. Zainteresirana javnost neće i ne može procjenjivati tvrtku na osnovu izgleda njezinih radnih prostorija ili ponašanja radnika u pogonu,
- Dok ostali zaposlenici obično rade pod neposrednom kontrolom nadređene osobe, prodavači na terenu takvoj kontroli ne podliježu ili joj podliježu u daleko manjoj mjeri. Štoviše, da bi prodavač bio uspješan, on mora biti kreativan, ustrajan i pokazati visok stupanj inicijative,

- Posao prodavača zahtijeva više taktičnosti, diplomacije i emocionalne stabilnosti od ostalih zanimanja u tvrtki. Mnogi prodajni zadaci zahtijevaju znatan nivo inteligencije u komunikaciji s kupcem,
- Prodavači-predstavnici su među rijetkim zaposlenicima koji imaju ovlaštenje i mogućnost trošenja financijskih sredstava svoje tvrtke. Oni mogu trošiti novac na hranu, prijevoz i ostale poslovne izdatke (to je sve uključeno u troškove putovanja),
- Neki prodajni poslovi zahtijevaju stalna putovanja i promjene mjesta boravka te odvojenost od svojih najbližih (obitelji i prijatelja), što za prodavača može biti iscrpljujuće i rezultirati njegovom apatijom i nezadovoljstvom. Zbog toga, kao i povremenih neuspješnih kontakata s kupcima, ovakav posao zahtijeva znatnu mentalnu i fizičku stabilnost koja se rijetko traži kod ostalih vrsta poslova.

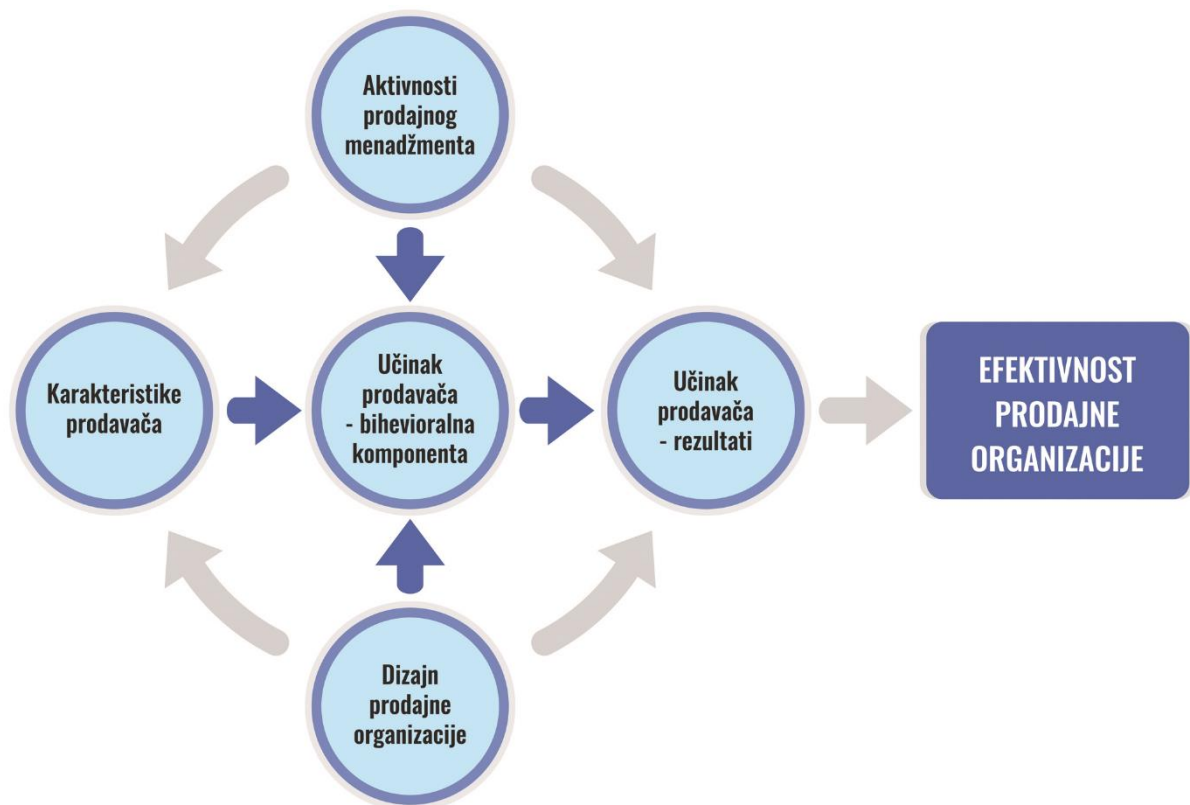
### **2.3. Aspekti učinka prodavača i efektivna prodajna organizacija**

Vodeći se nalazima Walkera, Churchilla i Forda (1979), Piercy, Cravens i Morgan (1997) uspostavljaju distinkciju između učinka prodavača i efektivnosti prodajne organizacije. Dok se efektivnost ogleda u organizacijskim ishodima poput prihoda od prodaje i doprinosa profitabilnosti, učinak prodavača mjeri se aspektima osobnog radnog ponašanja i rezultata pojedinog prodavača (što sugerira i njihov model prikazan na Slici 2). Autori pritom napominju kako na organizacijsku efektivnost djeluju i drugi faktori koji su izvan kontrole prodavača poput konkurencije te tržišnog potencijala i promjena.

Piercy, Cravens i Morgan (1997) ističu kako bihevioralna učinkovitost u aktivnostima poput planiranja prodajnih poziva i uključenosti u timske prodajne aktivnosti mogu značajno doprinijeti ostvarenju timskih rezultata i u konačnici efektivnosti organizacije (Anderson i Oliver, 1987; Oliver i Anderson, 1994; Challagalla i Shervani, 1996). Nadalje navode kako bihevioralna učinkovitost izravno vodi do ostvarenja superiornih rezultata (Cravens i sur., 1993; Cravens i sur., 1992; Babakus i sur., 1996; Grant i Cravens, 1996). Aktivnosti prodajnog menadžmenta poput kontrole prodajnih ponašanja nasuprot prodajnih rezultata, motivacije, osiguravanja prikladnog organizacijskog dizajna i strukture čine upravljačku osnovu efektivne

prodajne organizacije. Bolman-Pullins i Fine (2002), pak ističu kako prodajni menadžment treba (1) komunicirati umjesto da kontrolira, (2) postati navijač ili trener umjesto nadzornik ili šef, (3) pružiti prodajnom osoblju slobode i dodijeliti ovlasti umjesto da ih usmjeravaju nadređeni. Organizacijska filozofija prodajne funkcije inkorporira prihvaćanje da ljudima treba biti dopušteno raditi ono u čemu su najbolji, smatraju Johnston i Marshall (2016), što korelira s idejom omogućavanja primjene vlastitih snaga i talenata u prodajnom poslu u cilju postizanja angažiranosti i učinka. Navedeni modaliteti rada pred organizaciju stavljaju izazove dobrog upoznavanja i procjene interesa i potencijala vlastitih prodajnih djelatnika, ali i visoke fleksibilnosti za prilagodbe i preslagivanja u organizacijskoj strukturi.

Slika 2. Model efektivne prodajne organizacije



Izvor: Piercy, Cravens i Morgan (1997)

Ovaj pristup naglašava i temeljna pitanja koja treba razmotriti kako bi se omogućilo bolje razumijevanje izvora efektivnosti prodajne organizacije (Piercy, Cravens i Morgan, 1997):

- povezanost između plaće (kao kontrolnog mehanizma) i efektivnosti prodajne organizacije,
- karakteristika prodajnog osoblja povezanih s višom efektivnošću,
- prodajnim učinkom koji proizvodi višu efektivnost prodajne organizacije,
- kontrolnim mehanizmima prodajnog menadžmenta koji su povezani s višom efektivnošću,
- pitanjima organizacijske strukture koji prodajnom osoblju omogućuju da postigne izvanredne rezultate i višu organizacijsku efektivnost.

Predmetno istraživanje u potrazi je za odgovorima iz dvije od pet ovdje istaknutih kategorija. Kako je već istaknuto, menadžment prodaje, kao i menadžment najvišeg ranga, imaju obvezu stalnog učenja i provođenja mehanizama usmjerenih razvoju i optimizaciji dizajna odjela prodaje i uvjeta u kojima prodavači rade. O upravljanju radnim učinkom u smislu aktivnosti prodajnog menadžmenta na razini prodavača pojedinca i organizacije više se govori u poglavlju 5.2. ovog rada.

Nadalje, selekcija osoba s odgovarajućim karakteristikama predstavlja osnovu uspostavljanja prodajno orijentirane organizacije. O karakteristikama uspješnog prodavača izjašnjavaju se brojni autori (npr. Wisker i Poulis, 2017; Loveland i sur., 2015; Schmidt, 2002; Hogan i Shelton, 1998; Vinchur i sur., 1998) napominjući kako pojedine karakteristike ličnosti i, primjerice, razina emocionalne inteligencije nesumnjivo imaju određujuću vrijednost za uspješnost u prodaji, pri čemu je naglašena i vrijednost medijatora poput, primjerice, adaptivnog prodajnog ponašanja. Konačno, kontrola prodajnih ponašanja, pažljivo osmišljene obuke, utvrđivanje i distribucija najboljih praksi kako ih nazivaju Šerić, Žilić i Kalinić (2011), ali i zamjena pojedinaca koji u primjerenom roku nisu uspjeli pokazati sklonosti ostvarenju zadanih ciljeva zasigurno su ključni čimbenici rasta prodajnih rezultata i sveukupne učinkovitosti prodajne organizacije.

## 2.4. Perspektiva prodajne profesije uslijed razvoja tehnologije i e-trgovine

Iskorak u informacijskoj tehnologiji donio je prigodu za podizanje konkurentnosti u svim segmentima, razvoj komparativnih prednosti, ali i nove konkurencije u obliku online trgovine. Važno je istaknuti kako su prodajni profesionalci oduvijek bili rani usvajajući dostupnih tehnologija, što je omogućilo razvoj struke i nadogradnju uloge prodavača uopće (Christ i Anderson, 2011). Informacijska tehnologija omogućuje brz i efikasan pristup informacijama i dostupnost golemih baza podataka u roku od svega nekoliko sekundi. Korištenje CRM<sup>2</sup> sustava i ostalih dostupnih informacijskih i komunikacijskih tehnologija omogućuju veći radni učinak prodajnog osoblja (Ahearne, Hughes i Schillewaert, 2007). Ipak, količinu vremena koju prodavač ulaže u rad s CRM sustavom treba optimizirati jer, u slučaju da se na taj dio posla odvaja previše vremena, može doći do smanjenja radnog učinka (Ahearne, Srinivasan i Weinstein, 2013). Zasiurno, posao prodavača je mnogo više od same interakcije s informacijskim sustavima podrške prodaji, no Ahearne, Srinivasan i Weinstein (2013) pretpostavljaju da će prodajno osoblje s višom razinom korisničke ekspertize moći iskoristiti naprednije mogućnosti koje sustav nudi pa će stoga optimalno vrijeme korištenja u njihovom slučaju biti dulje u odnosu na korisnike s nižom razinom kompetencije.

Online trgovina kao novi brzorastući segment prodaje koji je također proizišao iz razvoja tehnologije, na različite načine ugrožava tradicionalnu prodajnu struku uz poticaj povećanog obujma kupovine preko weba tijekom razdoblja pandemije COVID-a 19. Naime, klasične trgovine diljem svijeta dobrim su dijelom bile zatvorene na više mjeseci, što je dovelo do rasta online prodaje za 6 do 10%, ovisno o kategoriji<sup>3</sup> uz značajno smanjenje vrijednosti prosječne potrošačke košarice.

Međutim, iako je COVID 19 nesumnjivo doprinio njezinom rastu, trendovi u online prodaji su postavljeni i puno ranije. Dakle, e-trgovina iz godine u godinu bilježi značajan porast ostvarujući udjel od 13,7% u ukupnoj maloprodaji<sup>4</sup> te oko 1,95 trilijuna dolara prihoda<sup>5</sup> još u 2019. Naravno, brojke još uvijek upućuju na dominaciju klasične prodaje u ukupnoj svjetskoj

---

<sup>2</sup> CRM (*eng.* Customer relationship management) upravljanje odnosima s kupcima. LaPlaca (2004) definira CRM kao upravljanje obostrano korisnim odnosima iz prodavačke perspektive. Richards i Jones (2008) ga definiraju kao set poslovnih aktivnosti podržan tehnologijom i procesima, strateški usmjeren i dizajniran kako bi unaprijedio poslovne rezultate na području odnosa s kupcima.

<sup>3</sup> <https://unctad.org/news/covid-19-has-changed-online-shopping-forever-survey-shows>, (pristupljeno 30.9.2022)

<sup>4</sup> <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-share-of-retail-sales>, (pristupljeno 30.9.2022)

<sup>5</sup> <https://www.statista.com/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>, (pristupljeno 30.9.2022)

trgovini, no očito je da se vremena mijenjaju. Trendovi koje nameće aktualno pandemijsko razdoblje pored povećanja online prodaje donose i rast digitalne pismenosti u cjelini te povećane izgleda za e-trgovinu.

Ipak, postoje i neke spoznaje koje nameću optimističniji pogled na budućnost osobne prodaje. Naime, neposredno prije pandemije provedena je studija Statista.com<sup>6</sup> prema kojoj 56% milenijalaca jednom tjedno kupuje u tradicionalnim trgovinama, što je rastući pokazatelj u odnosu na generaciju X i *Baby boom* generaciju (Brown, 2020). Pored nagrade koju kupac doživljava jer proizvod preuzima odmah te mogućnosti pretraživanja i osjetilnog doživljaja proizvoda, autorica navodi upravo argument dobivanja savjeta od strane prodajnog osoblja.

Nove navike kupaca ogledaju se u fenomenima *showroominga* i *webroominga*. Prvo podrazumijeva običaj odlaska u klasičnu trgovinu s ciljem isprobavanja artikla prije nego se isti konačno kupi putem web trgovine (često po povoljnijim cijenama). Drugi fenomen također se razvio na razmeđu tradicionalne i web trgovine- kupac može istražiti sve o određenom proizvodu prije nego se uputi u klasičnu trgovinu gdje isprobava i potom kupuje artikl<sup>7</sup>. Došlo je vrijeme kupaca koji istražuju i proučavaju različite mogućnosti prije nego donesu odluku kakva god ona bila, pri čemu upravo informacije s interneta omogućuju detaljno informiranje i učenje o različitim proizvodima, nakon čega se kvalificirano poduzima sljedeći korak. Naročito se istražuju trajniji i skuplji proizvodi. *Shopify.com* potom navodi podatke da 69% kupaca ima naviku *webroominga*, a 46% *showroominga*.

*Webrooming* se, nadalje, ističe kao važan instrument kojim su tradicionalni trgovci „uzvratili udarac“ e-trgovini. Naime, *Shopify.com* uočavaju mehanizme zaslugom kojih je upravo *webrooming* u porastu:

- više trgovaca ušlo je u multikanalnu prodaju i pokrenulo vlastite web trgovine,
- trgovci su pojačali ulaganja u iskustvo kupnje u klasičnoj trgovini,
- poduzimaju se obuke prodajnog osoblja s ciljem izgradnje educirane prodajne sile,

---

<sup>6</sup><https://www.statista.com/statistics/890173/reasons-millennials-like-to-shop-in-physical-stores-united-states/>, (pristupljeno 30.9.2022)

<sup>7</sup><https://www.shopify.com/retail/119920451-consumers-are-showrooming-and-webrooming-your-business-heres-what-that-means-and-what-you-can-do-about-it>, (pristupljeno 30.9.2022)



- opcije „*klikni i pokupi*“ koje kupca navode da navrati u trgovinu po svoju narudžbu,
- raznovrsne pogodnosti i dodatna ponuda trgovina poput besplatnog *WiFi-ja* i evenata,
- *Smartphone* popusti koji potiču kupce da svoju transakciju obave u trgovini.

Kakva je zapravo budućnost osobne prodaje u svjetlu pojave e-trgovine? Ovo je izuzetno kompleksno pitanje i vrlo je vjerojatno da brojni današnji stručnjaci griješe u procjenama. Autor je i sam aktivan u višem menadžmentu dviju kompanija koje posjeduju multikanalnu prodaju, pri čemu su njihove strategije kanala različite uz postojanje validnih argumenata za oba slučaja. Vlastite procjene autora temeljem prije iznesenih činjenica nisu naklonjene klasičnoj prodaji. Naime, klasična i e-trgovina zasad kreiraju sinergijski efekt jer zajedno potiču dodatan rast sveukupne svjetske potrošnje, no online kanal ipak uzima sve veći udjel. Koliki će udio na koncu preostati klasičnim prodajnim kanalima nemoguće je predvidjeti, no ono što je sigurno je da će e-trgovina nastaviti s aktivnim tržišnim rastom i da broj radnih mjesta u klasičnoj trgovini već pada. Čak i bez razvoja online prodaje, tehnologija automatskih blagajni koje su vrlo efikasne i jednostavne za uporabu smanjuje potrebe za radnom snagom. Doduše, na određeni broj takvih blagajni još uvijek dolazi jedna osoba čija je uloga da asistira i savjetuje kupca tijekom procesa naplate svoje košarice.

Poanta je da prodavači postaju brokeri znanja, kako to u svojoj meta-analizi ističu Verbeke, Dietz i Verwaal (2010), specijalisti u organizacijama zasnovanima na informaciji (Drucker, 1988) i da će kupcu u bilo kojem kontekstu uvijek dobro doći savjet i pomoć stručne osobe ako se time dodaje vrijednost njegovoj odluci. Ovo vrijedi čak i ako iza stanovite web trgovine stoji prodajni savjetnik čija je uloga pružiti stručnu pomoć i poboljšati kupovno iskustvo. Uz ubrzani razvoj IT-a i pojavu tehnologija proširene i virtualne stvarnosti, e-trgovina će zasigurno dodatno unaprijediti iskustvo online kupovine i time još više ojačati svoj položaj nauštrb klasične prodaje. Vrlo je moguće da će stoga sferi osobne prodaje gdje se kupac i prodavač susreću „licem u lice“ ostati mjesta samo za brendove i sektore koji se za to izbere marketinškim putem i za prodavače čije je znanje presudno u procesu donošenja kupčeve odluke.

### 3. IDENTIFIKACIJA S ORGANIZACIJOM

Visok stupanj vrijednosne podudarnosti između pojedinca i organizacije u kojoj je zaposlen dokazano omogućuje brojne pozitivne ishode o kojima će biti riječi u ovom poglavlju. Riječ je o istraživački vrlo privlačnom konceptu koji pripada polju organizacijskog ponašanja, a u ovom radu je odabran kao jedina odrednica. Ovo poglavlje prati razvoj IO tijekom posljednja četiri desetljeća otkad je definirana kao samostalan konstrukt, objašnjavajući pritom motive njezina uključivanja u istraživanje i predstavljajući pregled tematski povezanih radova i načina mjerenja.

#### 3.1. Pojam i sadržaj identifikacije s organizacijom

Na temeljima istraživanja zajedničkih interesa i konflikata među grupama nastala je teorija društvenog identiteta. Prema njezinim postavkama pojedinac sliku o sebi kreira, kako na osnovi osobnog identiteta, tj. percepcije vlastitih karakteristika, tako i temeljem pripadnosti različitim grupama poput članstva u organizacijama, religijske, spolne ili dobne pripadnosti, a rezultat je društveni identitet pojedinca (Tajfel i Turner, 1985; Tajfel, 1978). Društveni identitet Tajfel (1978) definira kao „dio pojedinačne slike o sebi koja proizlazi iz njegovog znanja o članstvu u društvenoj grupi (grupama) te vrijednosti i emocionalni značaj povezan s tim članstvom“. Tajfel i Turner zajedno zaključuju kako: (1) pojedinci teže postizanju ili zadržavanju pozitivnog društvenog identiteta, (2) pozitivni društveni identitet se velikim dijelom zasniva na povoljnim usporedbama koje se mogu povući između pripadnika grupe i drugih relevantnih vanjskih grupa (vlastita grupa mora biti pozitivno diferencirana u odnosu na onu s kojom se uspoređuje) i (3) kada društveni identitet nije na zadovoljavajućoj razini, pojedinac će težiti ili napuštanju grupe s ciljem pridruživanja drugoj pozitivno diferenciranoj grupi ili radu na tome da vlastitu unaprijedi kako bi ona bila pozitivno diferencirana u odnosu na ostale s kojima se uspoređuje.

Pretpostavke Tajfela i Turnera vrlo su uspješno preslikane na radnu sredinu u radovima Maela i Ashforth, a njihov temeljni rad „*Teorija društvenog identiteta i organizacija*“ objavljen je 1989. godine. U njemu sugeriraju kako organizacija kojoj pripada pojedinac može omogućiti jedan od odgovora na pitanje *Tko sam ja?* Autori nadalje tvrde kako identifikacija s

organizacijom podrazumijeva specifičan oblik društvene identifikacije i percepciju jedinstva ili pripadnosti skupini ljudi. Istraživači identifikacije s grupom ističu kako se pojedinac sa skupinom identificira da bi povećao vlastito samopouzdanje (Hogg i Turner, 1985; Tajfel, 1978).

Vrijedno je napomenuti kako su se još prije Tajfela i Turnera terminom identifikacije s organizacijom koristili Herbert Simon i Lyman W. Porter (Simon, 1947; March i Simon, 1958; Porter i sur., 1974), iako je sve do ranih osamdesetih na ovu temu bilo objavljeno vrlo malo radova (Riketta, 2005). U svom poznatom udžbeniku „Organizacijsko ponašanje“ Simon se bavio pojmom identifikacije s grupama ocjenjujući kako je pojedinac identificiran s grupom u trenutku kada ishode potencijalnih vlastitih odluka sagledava kroz posljedice do kojih bi to moglo dovesti po organizaciju. Porter je, pak, isti termin koristio pri objašnjavanju organizacijske predanosti, konstrukta od kojeg je IO kasnije razdvojena.

Po uzoru na Duttona, Dukericha i Harquaila (1994), identifikaciju s organizacijom Ashforth, Harrison i Corley (2008) opisuju kao razinu poimanja suštine organizacije definirajućom u odnosu na samog sebe. Mjera identifikacije stupanj je do kojeg pojedinac svojim sebstvom usvaja one attribute koji karakteriziraju organizaciju. Cheney i Tompkins (1987) ju nazivaju „oblikom organizacijske kontrole“ koja se događa kada „se donositelj odluke identificira s organizacijom i (između različitih alternativa) odabire opciju koja najviše pogoduje percipiranim interesima organizacije“. Za dio autora koji ju vide isključivo kao kognitivni konstrukt, IO predstavlja sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (Hall, Schneider i Nygren, 1970; Pratt, 1998; Stengel, 1987). Koncept identifikacije sadrži tri gradivna elementa (Edwards i Peccei, 2007): (1) sliku samog sebe u odnosu na grupu kojoj pripadamo, (2) sukladnost vrijednosti i ciljeva i (3) emocionalnu vezanost za organizaciju. Očekivano, u potpunoj identifikaciji prisutan je visok stupanj poistovjećivanja i emocionalne vezanosti. Harquail (1998) slikovito navodi kako identifikacija, pored mozga, pokreće i naša srca.

Ashforth u nizu koautorstava naziva organizacijsku identifikaciju „temeljnim konstruktom“ organizacijske znanosti i predviđa da će, u suvremenom društvu u kojem se gube tradicionalni oslonci, potreba za pripadanjem radnim organizacijama za zaposlenike predstavljati sve važniju kategoriju, što podržavaju radovi niza autora (Ashforth, Harrison i Corley, 2008; Albert, Ashforth i Dutton, 2000; van Dick, 2004; Wiesenfeld, Raghuram i Garud, 1999; Fiol i O'Connor, 2005; Pratt, 2001). Zaista, posljednjih desetljeća tradicionalne društvene grupe se teže održavaju na okupu. Porast razvoda brakova, udaljavanje djece od roditelja (i obrnuto),

manjak vremena za susrete s prijateljima i poznanicima uslijed brojnih obveza, ali i rastuće mobilnosti radne snage koja je potaknula međunarodne migracije diljem EU i svijeta te napuštanje tradicionalnih utočišta poput religijskih zajednica promijenili su u određenoj mjeri sliku društva. Sve to pojačano upućuje radno aktivne pojedince da svoju vlastitu poziciju definiraju ili uspoređuju u okvirima organizacija, tj. uzimaju ih kao referentne grupe<sup>8</sup> od velikog značaja za vlastiti identitet i život.

Opisani razvoj događaja predstavlja veliki izazov za organizacijsko vodstvo. Naime, menadžerima raste stupanj odgovornosti u odnosu na cjelokupnu dobrobit zaposlenika, ali tako dobivaju i priliku dodatno ih involvirati u organizacijske ciljeve. Ipak, čak i ova pozitivna i vrijedna varijabla ponekad može proizvesti negativne posljedice o kojima se u znanosti tek počinje govoriti. Identificirana je tako devijacija u obliku narcističke identifikacije s organizacijom koja je specifična za pojedince na položaju moći. Naime, osjećaj kontrole i utjecaja, psihološkog vlasništva, visokog ugleda i položaja organizacije u zajednici mogu, u slučaju postojanja narcizma, pojedinca navesti na iskorištavanje resursa organizacije za vlastiti interes (Galvin, Lange i Ashforth, 2015). Također, Chen, Chen i Sheldon (2016) dodaju kako visoka razina IO dovodi zaposlenike do pristajanja na ponašanja suprotna načelima etičnog poslovanja. U tom kontekstu nastaju izazovi za sve kontrolne mehanizme u organizaciji, od čelnika u ljudskim potencijalima pa sve do nadzornog odbora ako ga kompanija ima.

Društveni identitet pojedinca ne mora nužno proizlaziti samo iz organizacije, nego primjerice iz radne grupe, odjela i sličnih intra-organizacijskih jedinica (Mael i Ashfort, 1989). Organizacije prožete jedinstvenim identitetom percipiranim od strane svih članova diljem različitih podjedinica nazivaju se *holografskim*, dok one u kojima pojedinci dijele identitet na razini organizacijskih podgrupa nazivaju *ideografskim* (Albert i Whetten, 1985). Ovisno o veličini, organizacijskoj strukturi kompanije i različitim drugim faktorima, mjerenje stupnja identifikacije pojedinca u odnosu na užu grupu ili cjelokupan sustav može značajno odstupati. Primjerice, van Knippenberg i van Schie (2000) su paralelno mjereći identifikaciju s radnom grupom i cijelom organizacijom došli do zaključka da pojedinci osjećaju snažniju povezanost sa svojom užom organizacijskom jedinicom, a Eisenbeis i Otten (2008) zaključuju kako različiti faktori proizvode ova dva tipa identifikacije. Naime, ovi autori su zaključili kako je

---

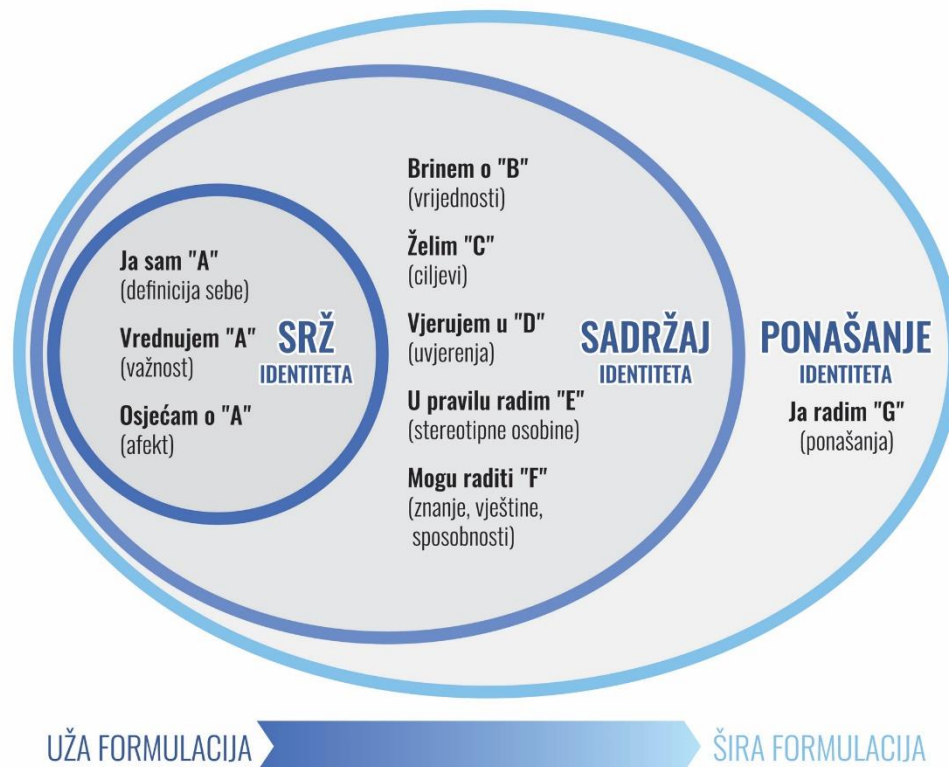
<sup>8</sup> Referentna grupa je skupina u odnosu na koju pojedinac prosuđuje vlastitu situaciju ili ponašanje, pri čemu može i ne mora imati predznak formalnog članstva (Hyman, 1942). Organizacija u kojoj je pojedinac zaposlen predstavlja grupu s formalnim članstvom.

identifikacija s radnom grupom produkt interpersonalne privlačnosti, dok identifikacija s organizacijom proizlazi iz profesionalne motiviranosti.

Ashforth, Harrison i Corley (2008) identifikaciju sadržajno koncipiraju od uže prema široj formulaciji konstrukta polazeći od (1) srži identiteta koja podrazumijeva definiciju samog sebe, onoga što je osobi važno i onog ka čemu ima razvijenu afekciju; preko (2) sadržaja identiteta u kojem su formulirane vrijednosti, ciljevi, uvjerenja, stereotipne osobine, znanja, vještine i sposobnosti; do (3) ponašanja identiteta u kojem su sadržani njegovi postupci i ponašanja. U srži identiteta pored osjećaja preklapanja sebstva s organizacijom stoje vrijednosni sud, ali i emocionalna afekcija, što autori objašnjavaju aktivnom željom osobe da se osjeća pozitivno u svezi s pripadnošću grupi te da pronađe osnovu za osjećanje ponosa čak i ako se radi o generalno stigmatiziranim grupama i ulogama. Kombinacija kognitivne i afektivne komponente pritom međusobno djeluju i recipročno uvećavaju jedna drugu (Kessler i Hollbach, 2005). U drugom krugu sadržaj identiteta sastoji se od središnjih i manje ili više trajnih atributa koji izgrađuju identitet u organizacijskom kontekstu poput vrijednosti i uvjerenja, a što ih pripadnici organizacije odražavaju u većoj mjeri to se više smatraju prototipskima u odnosu na identitet grupe (Ashforth, Harrison i Corley, 2008; Elsbach, 2004). U trećem krugu ponašanja identiteta čine ponašanja koja podupiru organizaciju u formi, primjerice, organizacijskog građanskog ponašanja ili sklonosti grupi u odnosu na sve osobe izvan grupe. Takva ponašanja su tipičan i dobrovoljan produkt identifikacije pojedinaca s organizacijom (Ashforth, Harrison i Corley, 2008). Ovaj koncept grafički je predložen slikom 3 na sljedećoj stranici.

Sljedeći pretpostavku kako pripadnost radnoj organizaciji o kojoj ima visoko mišljenje poboljšava sliku pojedinca o samom sebi, moguće je nadalje očekivati da će isti pojedinac biti voljan angažirati se u smjeru ostvarenja adekvatnih rezultata s ciljem zadržavanja mjesta u takvoj organizaciji. Kako je ranije u radu isticano, najvažniji radni rezultat prodavača predstavlja ostvarenje prihoda za sebe i svoju organizaciju. Specifična istraživanja na populaciji prodajnog osoblja koja povezuju IO s angažiranošću nisu pronađena pretragom znanstvenih baza, a svega par pronađenih radova koji su ju stavili u izravan odnos s prodajnim učinkom ponudila su međusobno konfliktne nalaze (Gammoh, Mallin i Bolman Pullins, 2014A; Wieseke i sur., 2009). Iz takve situacije nastao je istraživački motiv za postavljanje IO u poziciju jedinstvene odrednice spram angažiranosti i kompleksno sagledanog radnog učinka prodajnog osoblja.

Slika 3. Formulacija identifikacije s organizacijom



Izvor: Ashforth, Harrison i Corley (2008)

### 3.1.1. *Pojmovno određenje IO u odnosu na slične konstrukte*

Ashforth, Harrison i Corley (2008) navode kako postoje teorijska i sadržajna preklapanja između IO i organizacijske predanosti, organizacijske odanosti, *P-O fita* (podudarnost osobnih i organizacijskih vrijednosti), psihološkog vlasništva i unesenosti u posao, sve sukladno meta-analizi koju je proveo Rikketa (2005). Ipak, nijedna od navedenih sličnosti nije uzrokovala neslaganje istraživača kao odnos IO i organizacijske predanosti.

Naime, tijekom dužeg razdoblja ova dva konstrukta promatrani su kao sinonimi te su naizmjenično istraživanja jednog korištena u elaboraciji drugog konstrukta. Organizacijsku predanost koja je definicijom tek nekoliko godina stariji konstrukt Mowday, Steers i Porter

(1979) predstavljaju kao osobnu identifikaciju s organizacijom i involviranost u istu te ističu tri bitna faktora: (1) prihvaćanje organizacijskih ciljeva; (2) spremnost na naporan rad; i (3) snažnu želju na ostanak u organizaciji. Ipak, organizacijska predanost predstavlja pozitivan stav prema organizaciji pri kojem pojedinac i organizacija ostaju odvojeni subjekti, za razliku od IO koja podrazumijeva njihovo preklapanje i percepciju jedinstva (van Knippenberg i Sleebos, 2006) pa se utoliko i predanost organizaciji lakše prenosi na drugu organizaciju (Ashforth, Harrison i Corley, 2008). Herrbach (2006) je utvrdio da kod IO postoji i poveznica s negativnim emocionalnim iskustvima, za razliku od predanosti koja je sama po sebi pozitivnog afektivnog karaktera.

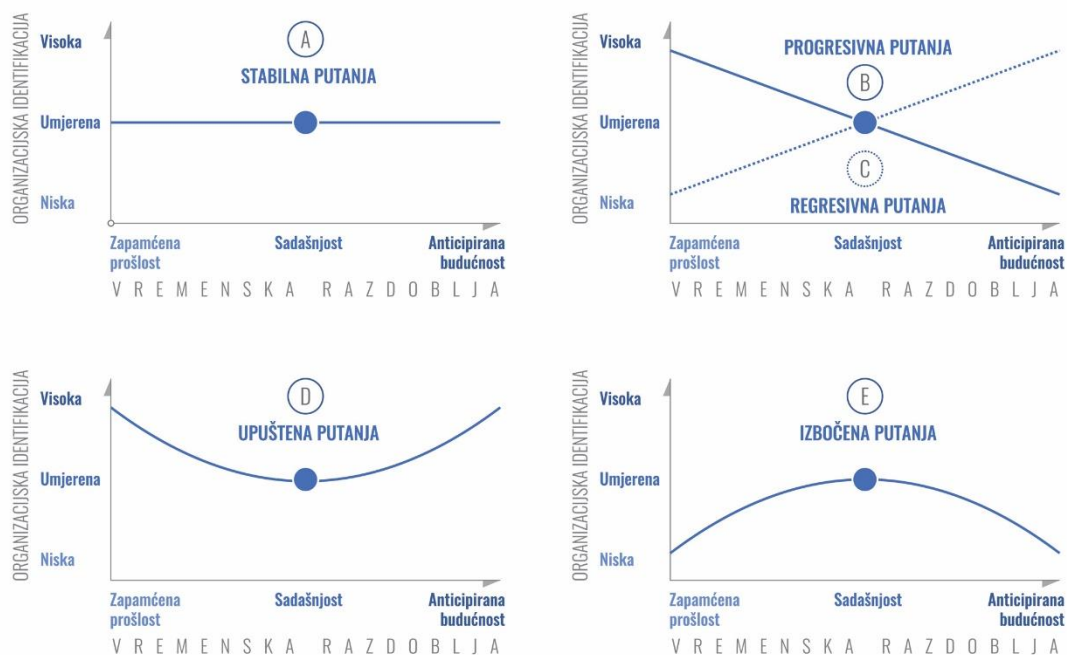
Rikketa (2005) nadalje navodi, pozivajući se na niz autora, kako je predanost širi i manje jasan konstrukt (Ashforth i Mael, 1989; Edwards, 2002; Pratt, 1998; van Dick, 2004) i kako se, kod SEM modeliranja u radovima nekolicine autora, dvofaktorski pristup pokazao boljim od jednofaktorskog (prema Bergami i Bagozzi, 2000; Gautam, van Dick i Wagner, 2004; Mael i Tetrick, 1992; van Knippenberg i Sleebos, 2006). Mael i Tetrick (1992) dodaju kako su pronašli veća međusobna preklapanja organizacijske predanosti sa zadovoljstvom poslom, organizacijskim zadovoljstvom i unesenošću u posao nego što je to bio slučaj za IO u odnosu na tri potonja konstrukta. U posljednjih petnaestak godina prestala su istraživanja kojima bi se u IO i organizacijska predanost stavljale u odnos.

### **3.2. Dinamički aspekt IO**

Dokaz da suvremena znanost još uvijek aktivno preispituje i razvija IO kao koncept pružili su Bednar i suradnici (2019) uvodeći u materiju i njezin dinamički aspekt. Četvorica autora, među kojima se našao doajen istraživanja IO, Blake Ashforth, primjećuju da se na nju uvijek gledalo kao na statičan koncept te ga se stoga i mjerilo „u trenutku promatranja“, što smatraju nedovoljno informativnim. Citiraju pritom brojne autore tvrdeći da je „...pojedinačno poimanje sebe dinamično i često fluidno (Kuhn, 2006; Watson, 2008; Kreiner i Murphy, 2016; Brown, 2017). Nadalje, mnoge studije impliciraju da je organizacijski identitet također dinamičan i evoluira protekom vremena (Dutton i Dukerich, 1991; Elsbach i Kramer, 1996; Corley i Gioia, 2004; Clegg i sur., 2007; Bubenzer, 2009).“ Uvažavajući dinamičku komponentu IO Bednar i

suradnici (2019) zaključuju kako se na temelju snimke stanja u trenutku klasična mjerenja ne bi smjela služiti za dugoročna predviđanja, već bi u tu svrhu korisna bila longitudinalna istraživanja. Različiti tipovi putanja prikazani su na Slici 4.

Slika 4. Vizualna reprezentacija IO putanje



Bilješka: puni krug indikator je trenutnog stupnja identifikacije.

Izvor: Bednar i suradnici (2019)

Postoje različiti primjeri iz stvarnog života kojima se svaka od navedenih krivulja može vrlo jednostavno objasniti. Lijeva strana krivulje ukazuje na stanje u prošlom vremenu, dio krivulje obilježen točkom stanje u trenutku promatranja, a desna strana krivulje prikazuje pretpostavku pojedinca kako bi budućnost trebala izgledati.

Jedan od primjera koji su Bednar i suradnici (2019) iskoristili u prilog svojoj tezi je situacija s dvoje djelatnika kompanije *Uber* prije i nakon povlačenja suosnivača i CEO-a tvrtke. Dakle, u trenutku kada se povlačenje njihovog suosnivača dogodilo, oboje su bili umjereno identificirani s kompanijom. Za prvog djelatnika taj događaj bio je samo jedna točka na regresivnoj putanji



IO, budući da je on od početka svog rada dijelio kompanijske vrijednosti i *Uberom* bio visoko identificiran s kompanijom. Očekivanja za budućnost su mu bila bitno lošija jer se osobno vezao za dotičnog osnivača i smatrao je da njegovim odlaskom nastupa birokratizacija kompanije. Drugu djelatnicu promatra se u točki na progresivnoj putanji budući da je ona proživjela zahtjevan početni period rada i predviđala poboljšanje uvjeta u budućnosti, očekujući primjerice da će vodstvo ubuduće djelatnike tretirati s poštovanjem. Ovim jednostavnim primjerom i smjernicama koje su dali za buduća istraživanja autori pozivaju na oprez kod tumačenja statičnih podataka ne samo kod IO, već i kod različitih drugih konstrukata, kao što je primjerice zadovoljstvo poslom.

Vrijedi dodati kako Ashforth, Harrison i Corley (2008) razlučuju situacijsku naspram duboko strukturne identifikacije kao stupnjeva koje treba razlikovati u kontekstu IO. Naime, prva podrazumijeva osjećaj pripadanja kolektivu na osnovi situacijskih faktora pa je kao takva privremena i nestabilna, dok druga uključuje dublju povezanost, potencijalno izmijenjenu slike o sebi i osjećaj srodnosti slike o „poslovnom sebstvu“ u odnosu na ukupnu sliku o sebi (Rousseau, 1998; Rikketa, van Dick i Rousseau, 2006). Situacijska identifikacija obično prethodi razvijanju osjećaja duboke identifikacije (Meyer, Becker i van Dick, 2006; Riketta, van Dick i Rousseau, 2006; Rousseau, 1998).

Unatoč zanimljivosti sugestije promatranja IO u dinamičkom aspektu, procijenjeno je rizičnim na vlastitu ruku mjeriti asocijaciju ispitanika na IO u prošlosti i jednako tako tražiti da procijene potencijalnu buduću IO da ne bi došlo do zbunjivanja ispitanika i iskrivljenja odgovora. Dinamički aspekt promatranja nadalje bi se mogao pripisati praktično svakom pojedinom konstrukt uključenom u istraživanje, a razmišljanje u tom smjeru bi predmetnu disertaciju izvelo iz okvira koji je zadan naslovom i odabranom temom. Kao važan ishod konzultiranja rada ostaje zaključak kako IO posjeduje dinamiku koju treba uvažavati prilikom tumačenja rezultata ovog rada i ograditi se, primjerice, od prognoza na temelju samo jednog mjerenja kakvo se ovdje provodi. Također, ovo je vrijedan nalaz u operacionalnom smislu jer menadžerima ukazuje na imperativ brige o imidžu organizacije i organizacijskim vrijednostima kako bi oni odoljeli izazovu vremena i kontinuiranih promjena u okruženju.

### 3.3. Pregled značajnih istraživanja IO

U ovom dijelu iznosi se pregled radova s područja IO koji su prepoznati kao relevantni za model istraživanja u ovoj disertaciji. Redom se navode značajne odrednice i ishodi IO te istraživanja u kojima se IO pojavljuje kao medijacijska ili moderatorska varijabla.

#### 3.3.1. Tipične odrednice IO

Pronađeno je svega nekoliko radova koja IO dovode u položaj kriterija u odnosu na neku od varijabli obuhvaćenih predmetnom disertacijom: Riketta (2005) spominje ulogu radne učinkovitosti kao istodobnog prediktora i kriterija IO, a Subba (2019), He i suradnici (2014), Lee i Yoo (2011) i Erturk (2010) navode percipiranu organizacijsku potporu kao prediktor IO.

Vezano na šira istraživanja autora spominjanih u ovom radu ili druge zanimljive izvore, Mael i Ashforth (1989) ističu distinktivnost organizacijskih vrijednosti, organizacijski prestiž i kompetitivnost među grupama kao prediktore IO. Reade (2001) je proučavala prediktore IO kod područnih menadžera međunarodnih korporacija mjereći pritom identifikaciju s lokalnom podružnicom te identifikaciju s kompanijom na globalnoj razini. Nalazi ukazuju kako pozitivne efekte proizvode organizacijski prestiž, podrška nadređenih i karijerne mogućnosti na obje razine promatranja IO. O pozitivnim efektima organizacijskog prestiža i statusa unutar organizacije na 205 zaposlenika u zdravstvu pišu i Fuller i suradnici (2006), dok Katrinli i suradnici (2009) na uzorku 148 zaposlenika bolnice utvrđuju prediktorski značaj unesenosti u posao, a Kumar i Jauhari (2016) zadovoljavanja potreba za rastom i dobrim intra-organizacijskim odnosima kod zaposlenika.

Bamber i Iyer (2002) u ispitivanju 252 zaposlenika iz vodećih pet svjetskih revizorskih kuća utvrđuju pozitivno djelovanje profesionalne identifikacije na IO, a Chawla i Srivastava (2016) napominju važnost dijeljenja informacija, sudjelovanja u odlučivanju te povratne informacije o učinkovitosti na primjeru 275 poslijediplomskih studenata. Jakopec, Sušanj i Stamenković (2013) temeljem istraživanja zaposlenika kompanija iz različitih djelatnosti napominju transformacijski stil rukovođenja kao izravni prediktor IO uz medijacijski doprinos

organizacijske pravednosti, čime su potvrđeni raniji nalazi Epitropaki i Martin (2005) dobiveni na 502 ispitanika iz sektora usluga. S druge strane, Cheung i Law (2008) dokazuju efekte organizacijske pravednosti na IO uz medijaciju percipirane organizacijske potpore. Pozitivne efekte percipirane organizacijske pravednosti na IO utvrdio je i She-Yimo (2007). Riketta (2005) u meta-analizi napominje kako se određeni broj konstrukata može istodobno promatrati kao prediktor i ishod IO navodeći zadržavanje u organizaciji, obuhvat/izazovnost posla, namjeru odlaska i organizacijski prestiž. Nekolicina drugih istraživanja izdvaja niz prediktora poput snage i strukture socijalne mreže pojedinca (Jones i Volpe, 2011), percepcije svoje radne uloge, percepcije kršenja psihološkog ugovora (Epitropaki, 2012), društvene odgovornosti (Brammer i Mellahi, 2014) i eksternog imidža organizacije (Wan-Huggins, Riordan i Griffeth, 2006) te etične radne klime (DeConinck, 2011).

### ***3.3.2. Različiti ishodi IO***

Analizom varijabli iz istraživanja pronađena je pozitivna veza identifikacije s organizacijom i angažiranosti za različite opće uzorke zaposlenika (Gozukara i Simsek, 2016; Karanika-Murray i sur., 2015; He, Zhu i Zheng, 2013), no nisu pronađena istraživanja na uzorku prodajnog osoblja. Bailey i suradnici (2017) također, među ostalim, navode identifikaciju s organizacijom kao prediktor angažiranosti. U jedinom povezanom radu domaćih autora Agušaj (2016) ukazuje na pozitivnu vezu sukladnosti vrijednosti između zaposlenika i organizacije s angažiranošću hotelskih radnika, a sukladnost je poznata kao važan prediktor identifikacije s organizacijom (Edwards i Cable, 2009).

U samo jednom istraživanju na uzorku prodajnog osoblja pronađen je pozitivan efekt IO na radnu učinkovitost (Wieseke i sur., 2009), dok u drugom nije pronađena značajna veza (Gammoh, Mallin i Bollman-Pullins, 2014A). Umjereno snažna pozitivna veza IO s radnim učinkom pronađena je kod brojnih istraživanja na općem uzorku zaposlenika (Liu, Loi i Lam, 2011; Walumbwa, Avolio i Zhu, 2008; Carmeli, Gilat i Waldman, 2007; Riketta, 2005; van Knippenberg, 2000; van Knippenberg i van Schie, 2000; Efraty i Wolfe, 1988). Chughtai i Buckley (2010) su na uzorku školskih učitelja pronašli pozitivnu vezu između IO i učinka unutar uloge, što potvrđuju Liu i suradnici (2020), Walumbwa, Avolio i Zhu (2008) te Wieseke

i suradnici (2009), dok Blader, Patil i Packer (2017) potvrđuju efekte na organizacijske performanse. Zaposlenici s višom IO također manifestiraju niže razine kontraproaktivnog ponašanja uz moderatorsko djelovanje ambivalentne identifikacije (Ciampa i sur., 2019). Radovi koji bi uključili kompetentnost i POSSU kao ishode IO nisu pronađeni.

Postoji značajna šira literatura koja promatra IO u ulozi prediktora, a ovdje se navodi samo dio takvih istraživanja. Prije svega, pozitivne učinke „jedinstva“ između alumnija i njihove *alma mater* utvrdili su Mael i Ashforth (1992). U radu objavljenom nešto ranije, Ashforth i Mael (1989) tvrde da je „identifikacija s organizacijom jedan od najvažnijih konstrukata organizacijskog ponašanja uopće i da utječe na zadovoljstvo pojedinca i efektivnost organizacije (Brown, 1969; Hall, Schneider i Nygren, 1970; Lee, 1971; O'Reilly i Chatman, 1986; Patchen, 1970; Rotondi, 1975). U sveobuhvatnoj meta-analizi (Rikketa, 2005) pronađen je niz pozitivnih veza IO s različitim konstruktima, kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost, namjera ostanka u organizaciji te bihevioralna učinkovitost unutar i izvan uloge.

Različiti pozitivni efekti identifikacije s organizacijom pronađeni su u mnoštvu pregledanih radova pa tako IO utječe na namjeru ostanka u poduzeću i proaktivnost izvan propisane uloge (de Souza Costa Neves Cavazotte, de Araujo i de Abreu, 2017), predanost organizaciji i proaktivnost (Marique i sur., 2013), kreativnost (Brammer i Mellahi, 2014; Madjar, Greenberg i Che, 2011; Hirst, van Dick i van Knippenberg, 2009), zadovoljstvo poslom i dijeljenje znanja (Subba, 2019) pa čak i neetično ponašanje (Umphress, Bingham i Mitchell, 2010).

### ***3.3.3. IO kao moderatorska i medijacijska varijabla***

Istraživanja u kojoj bi se IO pronašla između prediktora i kriterija, bilo u ulozi moderatora ili medijatora su razmjerno rijetka. Od radova koji obuhvaćaju konstrukte iz modela ove disertacije, pronađen je moderatorski efekt IO na odnos percipirane organizacijske potpore i kontekstualnog radnog ponašanja (Trybou i sur., 2013) te medijacijski efekt u odnosu korporacijskog licemjerja i kontraproaktivnog ponašanja (Miao i Zhou, 2020). Medijacijski efekt IO između percipirane organizacijske potpore i kontekstualnog učinka utvrdili su Lee i Yoo (2011). IO je medijator odnosa harmonične strasti u radu i radnog učinka (Astakhova i

Porter, 2015), a isto zaključuju Walumbwa i suradnici (2011) na relaciji etičkog vodstva i radnog učinka te Hansen, Byrne i Kiersch (2014) između interpersonalnog vodstva i angažiranosti. Medijacijski efekt IO između transformacijskog vodstva i angažiranosti ističu Gozukara i Simsek (2016), a jednako djelovanje IO na odnos društvene odgovornosti i angažiranosti Esmaeelinezhad, Singaravelloo i Boerhannoeddin (2015).

U široj sferi također su rijetki naslovi koji bi IO stavili u ulogu moderatora ili medijatora. Moderatorsko djelovanje IO na odnos uslužnog vodstva i obogaćivanja privatnog života poslovnim utvrdili su Zhang i suradnici (2012). De Cremer (2005) je dokazao moderatorsku ulogu IO u odnosu distribucijske i proceduralne pravednosti naspram suradničkog ponašanja. Moderatorsko djelovanje IO na pozitivne efekte autentičnosti na zadržavanje/dijeljenje informacija dokazali su Knoll i van Dick (2013), dok su Tangirala i Ramanujam (2008) utvrdili moderatorski efekt IO na odnos osobne kontrole i zadržavanja/dijeljenja informacija.

Brammer i Mellahi (2014) utvrđuju da je IO uspješan medijator veze društvene odgovornosti organizacije i kreativnosti zaposlenika koja je prethodno moderirana korporativnom sposobnošću. Potvrđena je i kao medijator odnosa organizacijskog prestiža i poštovanja sa spremnošću na promjene (Hameed, Roques i Arain, 2013).

### **3.4. Načini mjerenja IO**

Razvijeno je više instrumenata različitog tipa kojima se mjeri identifikacija s organizacijom. Kao najpoznatije se izdvajaju OIQ (Cheney, 1982; 1983) i praktično istoimena skala identifikacije s organizacijom (Mael i Ashforth, 1992), a pored njih postoje IDPQ ljestvica (Mael i Tetrick, 1992) i skala članskog identiteta (Fombelle i sur., 2011). Svi navedeni instrumenti zasnivaju se na tvrdnjama koje se ocjenjuju po Likertovom načelu i bit će ukratko predstavljene u nastavku s ciljem odabira optimalnog rješenja za potrebe ovog istraživanja.

Proučavanje instrumenata za mjerenje IO nalaže da se spomene i grafička skala koju su, s ciljem pronalazjenja intuitivnije skale za mjerenje IO razvili Bergami i Bagozzi (2000). Ova vrlo jednostavna mjera traži od ispitanika da preklapanje vlastitog identiteta s organizacijskim ocijeni pomoću jednog od osam ponuđenih odgovora u obliku dijagrama. Odgovori pritom

variraju sve od krugova koji su potpuno udaljeni (A) pa do opcije potpunog preklapanja (H), što je prikazano slikom 5. Ipak, ovaj model ocjenjivanja IO nije odabran za daljnje razmatranje u radu jer nije ocijenjen kompatibilnim s ostalim mjerama, a uz to je primijećeno kako se gotovo pa uopće ne koristi u pregledanim znanstvenim istraživanjima.

Slika 5. Grafička ocjena preklapanja vlastitog i organizacijskog identiteta



Izvor: Bergami i Bagozzi (2000)

Povratak na početak mjerenja IO vodi do Patchena (1970) koji je postavio osnovne principe na kojima bi se procjena trebala zasnivati. U svom osvrtu na OIQ Miller i suradnici (2000) navode

tri Patchenova načela: (1) osjećaj solidarnosti, pripadanja, emocionalne vezanosti, ponosa, (2) pružanje podrške organizaciji i njezinim ciljevima i (3) percepciju zajedničkih karakteristika u smislu dijeljenja vrijednosti i ciljeva s organizacijom i njezinim članovima napominjući kako je upravo na njima Cheney kreirao OIQ. Sam Patchen (1970) je ponudio skalu od osam pitanja na koja su ispitanici mogli odabrati jedan od unaprijed zadanih odgovora koji kod pojedinih pitanja nisu bili potpuni, tj. nisu iscrpljivali sve mogućnosti. Mada su pitanja bila postavljena da pokriju tri načela koja je Patchen definirao kao sastavnice koncepta IO, mjerenje nije potpuno dosljedno. Primjerice, jedno od pitanja se odnosi na namjeru odlaska iz tvrtke, što nije obuhvaćeno nijednom od tri načela. Premda je njegov trodimenzionalni koncept IO prihvaćen među kasnijim autorima, sama mjerna skala nije doživjela evaluaciju s aspekta pouzdanosti (čak ni Patchen u svom radu nije pružio informaciju o pouzdanosti), a njezino korištenje u izvornom obliku također nije bilo učestalo. S druge strane, kreirano je nekoliko modificiranih verzija (Brown, 1969; Efraty i Wolfe, 1988; Gould i Werbel, 1983; Stroh, Brett i Reilly, 1994), među kojima je najpoznatija i kasnije najviše korištena Cheney-ev OIQ.

Desetak godina nakon Patchenova rada, Cheney je proveo prvu operacionalizaciju OIQ upitnika u svom magistarskom radu (1982), a Miller i suradnici (2000) dodaju kako je ista nastala kombiniranjem tvrdnji iz šest priznatih instrumenata (Brown, 1969; Buchanan, 1974; Lodahl i Kejner, 1965; Mowday i sur., 1979; Patchen, 1970; Schneider, Hall i Nygren, 1971). Tako složena skala brojala je 30 čestica s ocjenama 1-7 na Likertovoj ljestvici kojima su se Cheney i Tompkins koristili u svom radu iz 1983. U radu Portera (1981) koristio se isti instrument, no ovaj put u verziji s 25 tvrdnji uz postignutu pouzdanost od 0,94 te se u takvom obliku predstavlja u tablici 1.

Kako navode Miller i suradnici (2000), ista skala dodatno je skraćena u longitudinalnom istraživanju Bullisa i Bacha (1989, 1991) gdje je predstavljena u formatu od 17 čestica. Ovako izvedena OIQ skala ostvarila je pouzdanost od 0,90 u obje studije, pri čemu se radilo o relativno malim uzorcima od tridesetak ispitanika. U brojnim drugim istraživanjima korištene su varijante s devet do dvadeset čestica, a pouzdanost je uglavnom prelazila 0,90 (Barker i Tompkins, 1994; Russo, 1998; Scott, 1997), izuzev izvedenice OIQ koja je imala pouzdanost od 0,76 uz svega četiri čestice (Scott i sur., 1999).

Tablica 1. OIQ

Oznaka	Tvrdnja
1.	Vrlo vjerojatno bih nastavio raditi za organizaciju, čak i ako ne bi trebao novac.
2.	Općenito gledano, ljudi zaposleni u organizaciji svi rade u smjeru istih ciljeva.
3.	Ponosim se time što sam zaposlenik organizacije.
4.	Često se drugima opisujem govoreći: "ja radim za organizaciju" ili "ja sam iz organizacije".
5.	Smatram da imidž organizacije u zajednici i mene dobro predstavlja.
6.	Nastojim donositi poslovne odluke imajući u vidu posljedice svog djelovanja na organizaciju.
7.	Mi u organizaciji smo drugačiji od ostalih u našoj djelatnosti.
8.	Drago mi je što sam odabrao raditi za organizaciju umjesto za neku drugu kompaniju.
9.	Govorim svojim prijateljima o organizaciji kao odličnoj kompaniji za rad.
10.	Općenito gledano, razmišljam o problemima organizacije kao o svojim vlastitima.
11.	Voljan sam uložiti veliku količinu truda iznad razine koja se uobičajeno očekuje od mene kako bi pomogao organizaciji da bude uspješna.
12.	Iritira me kada čujem druge izvan organizacije da kritiziraju kompaniju.
13.	Gajim pozitivne osjećaje prema organizaciji kao izvrsnom mjestu za rad.
14.	Bio bih voljan provesti ostatak svoje karijere u organizaciji.
15.	Osjećam da organizacija brine o meni.
16.	Naša organizacijska postignuća su primjer što posvećeni ljudi mogu postići.
17.	Imam puno zajedničkog s ostalima zaposlenima u organizaciji.
18.	Prilično mi je teško složiti se s organizacijskim politikama o važnim pitanjima koja se odnose na mene.
19.	Moje asocijacije na organizaciju su samo mali dio onoga tko jesam.
20.	Govorim drugima o projektima na kojima organizacija radi.
21.	Čini mi se kako su vrijednosti moje organizacije i moje osobne vrijednosti vrlo slične.
22.	Nemam previše osjećaja prema organizaciji.
23.	Opisao bih organizaciju kao veliku "obitelj" u kojoj članovi imaju osjećaj pripadnosti.
24.	Vrlo mi je jednostavno poistovjetiti se s organizacijom.
25.	Doista mi je stalo do sudbine moje organizacije.

Izvor: Cheney (1982, 1983)



Mael i Ashforth (1989, 1992) su na osnovi Maelove doktorske disertacije (1988) koja mjeri identifikaciju alumna s matičnim fakultetima osmislili skalu od šest čestica koje se ocjenjuju Likertovom skalom 1-5. Mael je u svojoj disertaciji zapravo krenuo sa skalom identifikacije sa psihološkom grupom (IDPG) koja je inicijalno brojala deset čestica pa njihova konačna skala predstavlja skraćenu verziju IDPG-a koja je kasnije primijenjena u velikom broju istraživanja. Bilo da je riječ o izvornom (Ashforth, Saks i Lee, 1998; Bhattacharya, Rao i Glynn, 1995; St. Clair, 1994; Wan-Huggins, Riordan i Griffith, 1998) ili pak modificiranom obliku (Barsness, 1996; Becker, 1992; Edwards, 1998; Iyer, Bamber, Barefield, 1997; Mael i Alderks, 1996; Mael i Tetrick, 1992; Thomas, 1994), redom je isticana pouzdanost viša od 0,80 kako navodi Fontenot (2006). Skala identifikacije s organizacijom prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. Skala identifikacije s organizacijom

R. Br.	Tvrdnja
1.	Kad netko kritizira organizaciju u kojoj sam zaposlen, to doživljam kao osobnu uvredu.
2.	Jako me zanima što drugi misle o organizaciji u kojoj sam zaposlen.
3.	Kad govorim o organizaciji, često umjesto „mi“ kažem „oni“.
4.	Uspjesi moje organizacije su i moji uspjesi.
5.	Kada netko hvali organizaciju, doživljam to kao osobni kompliment.
6.	Ako bi u medijima izašao kritički tekst o mojoj organizaciji, bilo bi mi neugodno.

Izvor: Mael i Ashforth (1992)

Skala IO Maela i Ashforthova doživjela je revitalizaciju u radu autora Fombelle i suradnika (2011) koji su svoj koncept identifikacije zasnovali na sinergiji identiteta koja se događa kada integracija pojedinca u organizaciju olakšava njihovo pronalaženje u drugim važnim društvenim identitetima. Njihova skala članskog identiteta zapravo je identična Mael i Ashfortovoj uz isključivanje šeste tvrdnje i potvrdu relevantnosti osnovne skale dva desetljeća kasnije.

Na osnovi saznanja o sveukupnoj pouzdanosti, učestalosti korištenja u priznatim istraživanjima i prihvatljivom broju od šest čestica (imajući u vidu da je mjerenje IO samo jedan dio cjelokupnog istraživačkog) upitnika, za ovo istraživanje odabrana je skala identifikacije s organizacijom Maela i Ashforthova (1992).

## 4. ANGAŽIRANOST U RADU

Angažiranost u radu se kao samostalan konstrukt pojavljuje tek prije tri desetljeća.. Rasprava o „osobnoj angažiranosti“ nasuprot „de-angažiranosti“ (Kahn, 1990) označila je početak i omogućila da se ovaj fenomen do danas profilira u jedan od važnijih čimbenika iz područja poslovnog upravljanja (Saks, 2019; Crawford i sur., 2014). Još uvijek su aktualne različite definicije, načini mjerenja, konceptualizacije i teorije (Macey i Schneider, 2008), pri čemu istraživački i aplikativni potencijal ostaje visok budući da izvještaji o mjerenju angažiranosti zaposlenika u organizacijama diljem svijeta ne daju ohrabrujuće rezultate (Albrecht i sur., 2015), čime se potiče daljnje proučavanje i primjena novih spoznaja u organizacijskoj praksi.

Radna angažiranost kako ju vide Schaufeli i suradnici (2002) je tema ovog poglavlja koja će se predstaviti kroz tri svoje sastavnice: energičnost, posvećenost poslu i zaokupljenost poslom. Također će biti stavljena u odnos sa sadržajno povezanim konceptima kako bi se razjasnile razlike budući da neki od njih imaju sličnosti s drugim konstruktima u ovom istraživanju. Potom se predstavljaju integralni model angažiranosti i koncept karakteristika angažiranog zaposlenika. Konzultiraju se i dosadašnji radovi o angažiranosti kako bi se uspostavila retrospektiva istraživanja i potvrdila smislenost odabira ovog konstrukta za istraživanje. Na kraju poglavlja navode se i objašnjavaju instrumenti kojima se mjeri angažiranost te se donosi odluka o skali koja će se koristiti za potrebe ove disertacije.

### 4.1. Pojam i sadržaj angažiranosti

Okolnosti u radu djeluju na percepciju pojedinca oblikujući mišljenja i stavove sukladno kojima se osoba angažira ili de-angažira, odnosno posvećuje se u većoj ili manjoj mjeri radnoj ulozi temeljem ključnih psiholoških uvjeta: svrhe, sigurnosti i raspoloživosti (Kahn, 1990). Promatrani kroz prizmu vlastitih i kontekstualnih izvorišta (razina osobne energije, karakteristike posla i uloge, grupna dinamika i interakcije, organizacijske norme i stil vodstva), dimenzije: (1) svrha- stav kako je posao koristan i vrijedan, (2) sigurnost- osjećaj da se osoba može uložiti u posao bez straha ili negativnih posljedica i (3) dostupnost- mogućnost ulaganja

sebe u posao bez distrakcija tvore konceptualni model koji je postao polazište za brojna kasnija istraživanja. Šire promišljanje Kahna je dovelo do definicije angažiranosti kao fizičke, kognitivne i emocionalne ekspresije tijekom ispunjavanja radne uloge. Njegova pretpostavka bila je da će osoba koja se uloži u svoj posao biti učinkovitija i zadovoljnija svojim radnim mjestom.

IES<sup>9</sup> definira angažiranost kao „pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji i njezinim vrijednostima. Angažirani zaposlenik svjestan je poslovnog konteksta i radi s kolegama kako bi se unaprijedila učinkovitost u sklopu radnog mjesta, a na dobrobit organizacije. Organizacija mora raditi na njegovanju, održavanju i rastu angažiranosti, što podrazumijeva dvosmjernu vezu između poslodavca i zaposlenika.“ Navedena definicija je značajna za ovdje poduzeto istraživanje budući da obuhvaća: (1) vrijednosnu komponentu odnosa zaposlenika i organizacije, što je na tragu definicije IO, (2) rad na unaprjeđenju učinka (kao čestog izravnog ishoda angažiranosti) i (3) naglašavanje dvosmjerne veze poslodavca i zaposlenika, u ovom slučaju prodajnog osoblja i još više prodajnih menadžera kao ključnih korisnika nalaza ovog rada.

Kako bi se definicije iz idealističkog svele u realističan okvir usklađen s ljudskim mogućnostima, potrebno je naglasiti kako je sam Kahn primijetio kako razina angažiranosti može varirati od dana do dana, što je kasnije nadogradila Sonnentag (2003) povezujući te oscilacije s oporavkom tijekom slobodnog vremena između dva radna dana. Istraživanje koje su proveli May, Gilson i Harter (2004) pokazalo je kako su svrha, sigurnost i dostupnost prediktorski povezani s angažiranošću, čime su Kahnovi zaključci dobili dodatnu empirijsku potvrdu.

Rothbard (2001) je u istraživanju koje je obuhvatilo angažiranost u kontekstu posla i obitelji te međuovisnosti obiju dimenzija razlučila angažiranost na dvije dimenzije: pozornost (vrijeme provedeno u razmišljanju o poslu ili obitelji, fokus na ulogu) i zaokupljenost (intenzitet fokusa na ulogu). Snažan poticaj empirijski zasnovanim istraživanjima i primjeni u poslovnoj praksi dali su Harter, Schmidt i Hayes (2002) koji su zaključili da angažiranost ima pozitivne efekte na radni ishod, uključivo i profit, a potom je objavljeno i prvo znanstveno istraživanje odrednica i ishoda angažiranosti (Saks, 2006). Do danas je objavljeno nekoliko stotina članaka na temu angažiranosti, no u niti jednom nije stavljen dovoljan naglasak na definiciju konstrukta (Shuck

---

<sup>9</sup> Definicija preuzeta s: <https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-drivers-employee-engagement#define>, (pristupljeno 30.9.2022)

i Wollard, 2010; Macey i Schneider, 2008). Štoviše, angažiranost se u radovima tumačila kao stanje, osobina ili ponašanje, povezivala i preklapala s brojnim konstruktima kao što su radoholizam, zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost, proaktivnost, kontekstualni učinak, strast prema poslu i slično (Zigarmi i sur., 2009; Macey i Schneider, 2008). Macey i Schneider (2008) navode kako je problem nepreciznosti u definiranju karakterističan za brojne psihološke konstrukte u ranim fazama istraživanja, ali kako u slučaju angažiranosti to nije ugrozilo korisnost i primjenjivost nalaza. U cilju postizanja jasnog pojmovnog i sadržajnog određenja, u odjeljku 1.1.4. ovog poglavlja predstavljen je odnos angažiranosti i upravo navedenih sličnih koncepata.

Zanimljivo je kako su istraživanja o sagorijevanju na poslu (*burnout* sindrom) potakla intenzivnije suvremeno istraživanje angažiranosti (Bakker i sur., 2008). Štoviše, kako navode isti autori, postoje i dva neovisna gledišta na ovaj konstrukt od kojih jedno angažiranost uzima kao stanje suprotno sagorijevanju na poslu. Tumačeći MBI inventar Maslacha i Leitera (1997) koji pod angažiranost svrstavaju energičnost, zaokupljenost i učinkovitost. Bakker i suradnici (2008) zaključuju kako kod nastupa sagorijevanja energičnost prelazi u iscrpljenost, zaokupljenost u cinizam (podrugljivost), a učinkovitost u neučinkovitost. Za razliku od Kahna (1990, 1992) koji angažiranost promatra preko radne uloge, pobornici ovog pristupa sagledavaju ju preko radne aktivnosti (Bakker i sur., 2008). Drugi pristup angažiranost vidi kao neovisan koncept koji je negativno koreliran sa sagorijevanjem.

Niz zajedničkih i neovisnih radova Bakker, Schaufelia i Salanova-e ponudio je kompletniju razradu konstrukta prema sastavnicama, a posljedično je izrodio UWES skalu mjerenja (Schaufeli i sur., 2002), čime je isti dobio jasnije pojmovno i sadržajno određenje te kvantifikaciju. Schaufeli i suradnici (2002) predstavljaju radnu angažiranost kao „pozitivno, ispunjavajuće afektivno-motivacijsko stanje radnog blagostanja koje karakteriziraju energičnost, posvećenost i zaokupljenost“. Energičnost karakteriziraju visoke razine energije i mentalne otpornosti tijekom rada, volja za ulaganje napora u rad i upornost usprkos poteškoćama. Posvećenost poslu predstavlja snažnu uključenost u rad i proživljavanje osjećaja značaja, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova. Karakteristike zaokupljenosti poslom su puna koncentriranost i osjećaj sreće prilikom obavljanja posla, pri čemu vrijeme brzo prolazi i pojedincu odvajanje od radne aktivnosti predstavlja poteškoću (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006). Kim i suradnici (2017) naglašavaju distinkciju ovdje navedene radne angažiranosti u odnosu na angažiranost zaposlenika koja podrazumijeva kognitivno, emocionalno i bihevioralno stanje usmjereno poželjnim organizacijskim ishodima (Shuck i Wollard, 2010).

Slijed empirijskih istraživanja nakon Hartera, Schmidta i Hayesa (2002) uvažavao je perspektivu angažiranosti kao iznimno važne poluge među praktičarima (Ketter, 2008). Tako je uspostavljena veza angažiranosti s različitim konstruktima, što je potaklo menadžere na primjenu nalaza recentnih istraživanja u poslovanju i modeliranje radnih mjesta te prilagođavanje i optimizaciju organizacija u cjelini- sve u cilju podizanja angažiranosti.

Robinson, Perryman i Hayday (2004) zaključuju kako je osjećaj vlastite važnosti i uključenosti naj snažniji prediktor angažiranosti. Saks je pak 2019. objavio revidirano izdanje svog rada iz 2006. u kojem je potvrdio nalaze iz prvog rada i zaključio kako je raznovrsnost vještina potrebnih za obavljanje posla najvažniji prediktor angažiranosti. Također, Saks (2019) sugerira kako se organizacije trebaju usredotočiti na pružanje socijalne potpore, nagrada i priznanja, pravednog tretmana te prilika za učenje i razvoj zaposlenicima, čime bi ih se potaklo na veću angažiranost. Pritom treba uvažiti tvrdnje da će se pojedinac angažirati tek uslijed osobne odluke i prikladne motivacije (Harter, Schmidt i Hayes, 2002; Wagner i Harter, 2006). Bakker i suradnici (2008) smatraju kako je dostupnost resursa za rad važan preduvjet angažiranosti, naročito ako su zahtjevi radnog mjesta visoki, a dodaju i pozitivnu samoevaluaciju zaposlenika. Konceptu angažiranosti se posvećuje više pažnje zahvaljujući spoznajama da je zaista moguće, poželjno i održivo da radna mjesta budu izvor pozitivne energije (Shuck i Wollard, 2010).

Prema istraživanjima angažirani zaposlenici učinkom nadmašuju one koji iskazuju zadovoljstvo poslom (Rich, Lepine i Crawford, 2010), što Schaufeli (2012) objašnjava tvrdnjom kako angažiranost pretpostavlja akciju (entuzijizam, spremnost, uzbuđenje, radost) u odnosu na zadovoljstvo poslom koje potiče smirenost (ugodnost, opuštenost).

Angažiranost zaposlenika u prodaji općenito je istraživana u različitim relacijama pa je dovođena u odnos sa strukturalnom i psihološkom osnaženošću (Al-Dmour, Yassine i Al-Dmour, 2019), radnim učinkom (Al-Dmour, Yassine i Al-Dmour, 2019; Verbeke, Dietz i Verwaal, 2010), produktivnošću (Khwaja i Yang, 2014), transformacijskim vodstvom i kvalitetom usluge (Yuan i sur., 2012), percipiranom organizacijskom potporom (Meintjes i Hofmeyr, 2018), no ne i s IO. Istražujući na uzorku prodajnog osoblja, Medhurst i Albrecht (2016) ističu strast, osjećaj osobnog blagostanja tijekom rada i samoregulaciju aktivnosti u ostvarenju ciljeva kao značajne prediktore angažiranosti.

Nadalje, pokazalo se kako angažirano prodajno osoblje pruža bolju uslugu i stvara dugoročne poslovne odnose s kupcima (Yuan i sur., 2012), što sugerira potrebu novih istraživanja. Neupitno je, gledano iz organizacijske perspektive, kako je ukupni organizacijski potencijal za

angažiranost posljedica pravilnog provođenja selekcijskih postupaka te integracije i obuke novih zaposlenika. Navedeno je obuhvaćeno operacionalnim ciljevima ovog istraživanja budući da se pretpostavlja kako je odgovornost menadžmenta izgradnja organizacijske klime koja potiče i nagrađuje upravo radnu angažiranost i učinkovitost.

#### ***4.1.1. Energičnost u radu***

Iako se u ovom istraživanju promatra kao prva od tri sastavnice angažiranosti, energičnost je u nekim radovima imala i veći značaj te je istraživana kao samostalan koncept. Štoviše, Wefald i suradnici (2017) su dokazali kako je energičnost jedinstven i neovisan konstrukt pozitivnog organizacijskog ponašanja. Prisustvo fizičke snage, emocionalne energije i kognitivne živosti u radu obilježja su energičnosti (Shirom, 2003). Autor energičnost definira kao afekt- unutarnji odgovor na podražaje iz okoline, tj. organizacije. Kao najvažniji organizacijski preduvjeti energičnosti ističu se autonomnost, dobivanje povratnih informacija i sudjelovanje u odlučivanju te grupna kohezija i energičnost vođe koja se prenosi na ostale zaposlenike (Shirom, 2007). Jedino pronađeno istraživanje provedeno na uzorku prodajnog osoblja dokazalo je kako transformacijsko vođenje potiče energičnost (Gao, Murphy i Anderson, 2020).

Carmeli, Gilat i Waldman (2009) su utvrdili kako energični zaposlenici stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i obično osjećaju visoku vitalnost. Još ranije utvrđeno je kako umirujući radni zadaci zamaraju izvršitelje, za razliku od zahtjevnih aktivnosti koje generiraju dodatnu energiju i pozitivno utječu na zdravlje (Bloom i sur., 1990). Također, visoka razina energije povećava kapacitet za promatranje situacija iz različitih aspekata i donošenje kompetentnijih odluka (Barsade, 2002), a u konačnici i podiže prodajni učinak (George, 1991).

#### ***4.1.2. Posvećenost poslu***

Pretraživanje objavljenih radova pokazalo je da posvećenost poslu nije isključivo jedna od dimenzija angažiranosti u radu. Naime, postoje istraživanja koja je uvrštavaju u kontekstualni učinak ili organizacijsko građansko ponašanje (Chung i sur., 2011; Johnson i sur., 2016; Harzer

i Ruch, 2014; Liu i sur., 2013; Chan i Schmitt, 2002; Van Scotter i Motowidlo, 1996), dok se u nekima pojavljuje kao neovisni koncept (Angel Calderon Molina i sur., 2014). Iako nisu provedena istraživanja na uzorku prodajnog osoblja, zaključci navedenih radova vrlo su indikativni. Harzer i Ruch (2014) posvećenost poslu još nazivaju i nesvjesnom inicijativom pa ju definiraju kao upornost zaposlenika da s dodatnim entuzijazmom uspješno dovrši svoj zadatak. Takve zaposlenike karakteriziraju svojevoljno odrađivanje zadataka koji nisu formalizirani u popisu njihovih zaduženja te navika za traženje motivirajućih zadataka (Van Scotter i Motowidlo, 1996), što se u potpunosti preklapa s definicijom kontekstualnog učinka koji je dio modela ovog istraživanja (Koopmans, 2014).

Dok izazovni zadaci doprinose posvećenosti poslu, otpor i opstrukcija u organizacijskom okruženju umanjuju motivaciju i uzrokuju odstupanja pojedinaca od tipičnih ponašanja u radu (Liu i sur., 2013), uzrokuju pad pozornosti (Rodell i Judge, 2009) i proaktivnosti (Borman i Motowidlo, 1993). Chan i Schmitt (2002) dodaju kako savjesnost, otvorenost iskustvu, situacijska prosudba i sržna tehnička vještina doprinose posvećenosti poslu. Povezanost proaktivnosti koja također raste s izazovima u radu i posvećenosti poslu utvrdili su Binnewies, Sonnentag i Mojza (2009). Angel Calderon Molina i suradnici (2014) su zaključili kako zadovoljstvo nadređenima i poslom potiče posvećenost poslu jednako kao i Johnson i suradnici (2016) koji su ispitali odnose nadređenih i zaposlenika.

#### ***4.1.3. Zaokupljenost poslom***

Zaokupljenost poslom većinom se tretira kao gradivni element radne angažiranosti, iako je u nekim istraživanjima obrađena neovisno od energičnosti i posvećenosti poslu. Tako su Ho, Wong i Lee (2009) dokazali kako harmonična i opsesivna strast prema poslu imaju pozitivan efekt na zaokupljenost poslom te su uspostavili slabu pozitivnu vezu zaokupljenosti poslom i radnog učinka.

Zanimljiv je i rad nizozemske znanstvenice Evangelie Demerouti (2006) koja je u svojim istraživanjima surađivala sa Schaufelijem i Bakkerom, inače tvorcima UWES mjerne skale.

Tema istraživanja bio je protok<sup>10</sup>, a utvrđena je visoka povezanost zaokupljenosti poslom s indeksom motivacijskog potencijala (MPS), užitkom u poslu i intrinzičnom motivacijom. Vrijedi naglasiti kako je u radu korištena Bakkerova (2008) WOLF skala za mjerenje protoka, pri čemu su četiri tvrdnje kojima se mjeri zaokupljenost istovjetne onima u UWES upitniku.

#### ***4.1.4. Pojmovno određenje angažiranosti u odnosu na slične konstrukte***

U cilju jasnijeg odvajanja angažiranosti od sličnih konstrukata s kojima se ista povezivala i preklapala kroz povijest, potrebno je povući granice u pojmovnom određenju. Kako je navedeno ranije, radoholizam, zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost, proaktivnost, kontekstualni učinak i strast prema poslu mogu sadržajno podsjećati na angažiranost, što se često da uočiti u radovima objavljenih prije 2000. godine.

Za razliku od angažiranosti, radoholizam je kompulzivna radišnost, opsesija poslom, uz nevoljkost za odvajanje od posla čak i kad osoba nije na radnom mjestu, što često dovodi do slabljenja osjećaja sreće i pogoršavanja međuljudskih odnosa (Bakker, Demerouti i Burke, 2009; Schaufeli, Taris i Bakker, 2006; Scott, Moore i Miceli, 1997). Za angažirane pojedince pak, posao je zabava, a ne ovisnost (Schaufeli i sur., 2001), koja proizlazi iz međudnosa pojedinca i njegove radne uloge. Zadovoljstvo poslom, s druge strane, proizlazi iz zadovoljenja potreba i zadovoljstva koje se događa izvan odnosa pojedinca radom (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001) te može biti rezultat, primjerice beneficija, uvjeta rada ili odnosa s kolegama (Latham i Ernst, 2006).

Iako definicije starije od Kahnove konceptualizacije (1990) uvrštavaju elemente angažiranosti u organizacijsku predanost (O'Reilly i Chatman, 1986), vremenom su se ova dva konstrukta razdvojila u teoriji. Radna angažiranost koju definiraju Schaufeli i suradnici (2002) podrazumijeva odnos prema svojoj radnoj ulozi, dok organizacijska predanost predstavlja

---

<sup>10</sup> Stanje protoka vrlo je popularno u psihologiji, a poznato je i kao zona ili, izvorno na engleskom jeziku, *flow*. Bakker (2008) protok u radu opisuje kratkotrajnim vršnim iskustvom na poslu koje karakteriziraju zaokupljenost poslom, užitak u radu i intrinzična radna motivacija ili šire definirano, stanje svijesti tijekom kojeg ljudi postanu potpuno uneseni u aktivnost i doživljavaju intenzivni užitak.



odnos prema organizaciji u kojoj je pojedinac zaposlen, a koja je sistematizirana na tri razine (Kaplan i Kaplan, 2018):

1. Afektivna- zadovoljstvo organizacijom i posvećenost pojedinca organizaciji i svom članstvu u njoj,
2. Normativna- kultura i radna etika dovode do ostanka u organizaciji jer zaposlenici to žele, tj. osjećaju dužnost i lojalnost,
3. Predanost zbog kontinuiteta- procjena da bi napuštanje organizacije moglo dovesti do određenih troškova uz nespremnost na promjene koje prate mijenjanje zaposlenja, pojedinci biraju ostati u organizaciji.

Takva sistematizacija organizacijske predanosti najbolje argumentira različitost ovih dvaju konstrukata.

Proaktivnost je relativno stabilna osobna orijentiranost proaktivnom ponašanju (Bateman i Crant, 1993) koje podrazumijeva aktivan stav i preuzimanje inicijative za poboljšanje tekućih ili stvaranje novih prilika umjesto pasivne adaptacije na okolnosti (Crant, 2000). Radna angažiranost ne inkorporira nužno i proaktivno ponašanje, no dokazana je kao medijator proaktivnosti (Sonnetag, 2003), što znači da su angažirani pojedinci skloniji preuzimanju inicijative u radu. Vrijedi i obrnuto: pojedinci s proaktivnom osobnošću zaposleni na manje zahtjevnim radnim mjestima skloni su se više angažirati s namjerom unaprjeđenja svojih radnih uloga i uvjeta (Dickers i sur., 2010).

Kontekstualni učinak kao koncept objašnjen je u sljedećem poglavlju koje predstavlja varijablu radnog učinka kako je zamišljena u ovom istraživanju te kontekstualni učinak kao jednu od četiri njegove sastavnice. Razlika kontekstualnog učinka i angažiranosti je stoga jasno određena, a Christian, Garza i Slaughter (2011) su potvrdili kako kontekstualna učinkovitost proizlazi iz angažiranosti.

Pojedinac koji osjeća strast prema poslu, svoj posao integrira u samopoimanje (Donahue, Rip i Vallerand, 2009), a to nije slučaj kad se govori o angažiranosti. U tom smislu Birkeland i Buch (2014) razlikuju dva tipa strasti prema poslu: harmonični oblik koji podrazumijeva da je posao zabavan i nudi psihološke nagrade osobi i opsesivni oblik kada osoba poslom zadovoljava unutarnje potrebe (superiornost, samopouzdanje, socijalna prihvaćenost).

## **4.2. Angažiranost kao strateška odrednica i karakteristike angažiranog zaposlenika**

U znanstvenom kontekstu radna angažiranost je vrlo popularan i koristan konstrukt budući da je uspješno zastupljena na različitim pozicijama u brojnim istraživačkim modelima. Na temelju nalaza svih tih istraživanja ovaj se relativno novi koncept iznimno prometnuo u strateški važan čimbenik organizacijskog ponašanja. Taneja, Sewell i Odom (2015) ističu potrebu uključivanja angažiranosti u strategije suvremenih kompanija kako bi se potakla diferenciranost i kreirale komparativne prednosti, čime se mijenja cjelokupna organizacijska kultura. U radu navode primjere multinacionalnih tvrtki kao što su KPMG, AEGON UK i Ernst & Young Global koje su uložile značajna sredstva u složene planove unaprjeđenja i postigle rast globalne angažiranosti svojih zaposlenika, a potom i veću poslovnu uspješnost. Ernst & Young Global su 2012 investirali u programe angažiranosti ciljajući time na transformaciju cjelokupne organizacijske kulture i tako ostvarili rast od 15%. Pored unaprjeđenja programa angažiranosti, promjene su nastupile u sustavu obuke djelatnika kao i u modelima praćenja i mjerenja navedenih varijabli (Ernst & Young, 2012; preuzeto iz Taneja, Sewell i Odom, 2015). Autori su, na osnovi prikupljenih spoznaja, izradili strateški model unaprjeđenja globalne angažiranosti zaposlenika (prikazan na slici 6) koji je podjednako primjenjiv u slučajevima kompanija koje nemaju međunarodno poslovanje.

Slika na jednom mjestu objedinjuje strateške odrednice angažiranosti, pri čemu sugerira kako se gradivni elementi angažiranosti trebaju integrirati u organizacijsku kulturu, misiju i poslovnu strategiju. Društvena odgovornost organizacije koja djeluje u okvirima zajednice, stavljanje fokusa na brigu o klijentima i kvalitetu, demokratizacija procesa i osnaživanje zaposlenika, omogućivanje ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenicima te nagrađivanje produktivnosti i uloženi napori trebaju postati dio svih strateških planova i procesa u kompaniji. Menadžerske poluge vodstva, edukacije djelatnika, komunikacije, upravljanja talentima, dodjeljivanja priznanja i nagrada i uvažavanja trendova mobilnosti (ovo zadnje vrijedi za globalne kompanije) proizvode rast angažiranosti. Imajući u vidu sve povoljne efekte, ovakav pristup postaje imperativ suvremenog menadžmenta u svim sferama pa tako i u upravljanju prodajom. Štoviše, Harter i suradnici (2013) navode kako se tek 15% zaposlenika na globalnoj razini izjašnjavaju kao angažirani, a gubici uslijed nedovoljne angažiranosti samo na razini gospodarstva SAD u 2017. godini iznosili su čak 350 milijardi USD (Osborne i Hammoud, 2017).

Slika 6. Kreiranje održivih strategija za angažiranost zaposlenika



Izvor: Taneja, Sewell i Odom (2015)

Sljedeća slika predstavlja karakteristike tipičnog angažiranog zaposlenika, pri čemu se može zaključiti kako postoji značajna povezanost s okvirom predmetnog istraživanja. Naime, angažiran zaposlenik je osoba s pozitivnim stavom koja se: (a) identificira s organizacijom i vjeruje u nju, (b) pouzdan je i ide izvan zahtjeva posla, traži i dobiva prilike za unaprjeđenje organizacijske učinkovitosti te aktivno djeluje kako bi stvari učinio boljima (veza s učinkovitim izvršavanjem zadataka i kontekstualnim učinkom) i (c) u tijeku je s razvojem u svom području (u odnosu na kompetentnost kao moderator u modelu). Pored toga, angažirani zaposlenik razumije kontekst čak i na vlastitu štetu, što podrazumijeva da je spreman djelovati u korist organizacije čak i kada mu to nije u vlastitom interesu (također srodno IO), komunicira s poštovanjem i djeluje na unaprjeđenje efikasnosti suradnika.

Primjetno je kako ovaj pogled na angažiranost zalazi u sadržajnu sferu definicije kompetentnosti Siriwaiprapan (2004). Ipak, u definicijama angažiranosti kao ni u konzultiranim mjernim skalama ne može se pronaći uporište za sve predložene sastavnice modela. Može se

zaključiti kako pogled na angažiranost u pojedinim radovima zahvaća široku i gotovo idealističku sliku, no takav pristup ponekad nema opravdanje u temeljnim postavkama koncepta. Korisno je stoga uvesti u rad kompetentnost kao moderator kako bi se utvrdile i varijacije veze prema samoj angažiranosti, odnosno angažirani ispitanici dodatno secirali prema kriteriju samoprocijenjene kompetentnosti.

Slika 7. Karakteristike angažiranog zaposlenika



Izvor: Robinson, Perryman i Hayday (2004)

### **4.3. Odnos angažiranosti i učinkovitosti u istraživačkom modelu**

Istraživanja radni učinak redovito postavljaju u položaj kriterij varijable, tj. ishoda različitih konstrukata organizacijskog ponašanja i karakteristika ili stavova zaposlenika. U takvim istraživanjima angažiranost se ponekad nađe u ulozi odrednice, moderatora ili medijatora, a nije pronađen nijedan istraživački model u kojem se angažiranost i radni učinak sagledavaju kao ravnopravne kriterijske varijable.

Za kreiranje modela u kojem su navedene varijable postavljene ravnopravno važan je bio uvid autora He i Brown (2013) kako voljnost za rad ne mora proizvesti radni rezultat, što može upućivati na slabu osposobljenost za rad, tj. potencijalni manjak vještine. Navod ovih istraživača podržan stručnim iskustvom autora dovodi do teze: moguće je da prodavač koji sam sebe ocjenjuje visoko angažiranim ne uspije ostvariti zapažene radne rezultate. Sama angažiranost kao varijabla mjeri stanja, osobine ili ponašanja, ali ne i ishode istih, a u ovom modelu zamisao je ispitati i usporediti odnose osnovne i moderirane veze IO s angažiranošću i radnim te naročito prodajnim učinkom. Drugi i najvažniji razlog pozicioniranja radne angažiranosti u poziciju kriterij varijable je činjenica da ne postoje radovi koji povezuju IO i radnu angažiranost na uzorku prodajnog osoblja.

Zaključno, razumno je očekivati da angažiraniji prodavači imaju bolje rezultate pa bi stavljanje angažiranosti u ulogu odrednice učinkovitosti zasigurno proizvelo povoljne efekte na radni i prodajni učinak, što je na temi prodajnog osoblja već istraženo u ranijim radovima (Popli i Rizvi, 2016; Verbeke i sur., 2011; Medhurst i Albrecht, 2011). Temeljem svega, ocijenjeno je zanimljivijim i potencijalno korisnijim usporedno testirati navedene veze.

### **4.4. Pregled značajnih istraživanja angažiranosti zaposlenika**

Kao što je ranije istaknuto, postoji nekoliko stotina radova s područja angažiranosti, no nije pronađen nijedan koji bi ju doveo u vezu s identifikacijom prodajnog osoblja s organizacijom. Ispitivanje navedene veze stoga predstavlja jedan segment znanstvenog doprinosa planiranog istraživanja. U daljnjem tekstu predstavljena su istraživanja iz kojih je vidljiva pozicija

angažiranosti u odnosima s različitim varijablama s naglaskom na varijable koje su predmet ovog istraživanja.

#### **4.4.1. Tipične odrednice AZ**

Identifikacija s organizacijom pokazala se kao vrijedan prediktor angažiranosti u nekoliko istraživanja, što je izloženo u poglavlju 1.3.2., a pronađeno je također da POSSU ima efekte na angažiranost (Meyers i sur., 2020; Els i sur., 2016; Stander, Mostert i de Beer, 2014; Keenan i Mostert, 2013; Botha i Mostert, 2014). Efekti kompetentnosti na angažiranost pronađeni su u rijetkim istraživanjima uglavnom na uzorcima studenata (Ozkal, 2019; Linnenbrick i Pintrich, 2003), dok su Karatepe, Ozturk i Kim (2019) navedenu vezu testirali i dokazali na uzorku zaposlenika u bankarskom sektoru. Promatrajući prediktore angažiranosti radne populacije, Bailey i suradnici (2015), ističu kako zaposlenike na angažiranost često potiču percepcije vlastitih karakteristika, među kojima autori navode kompetentnost. Nisu pronađena istraživanja u kojima bi se radni učinak našao u ulozi prediktora angažiranosti.

Gledano šire, brojna istraživanja ukazuju na raznovrsne prediktore angažiranosti. Istražujući specifično na uzorku prodajnog osoblja Medhurst i Albrecht (2016) ističu strast, osjećaj osobnog blagostanja tijekom rada i samoregulaciju aktivnosti u ostvarenju ciljeva kao značajne prediktore angažiranosti. Azanza i suradnici (2018) dodaju kako autentičan stil vodstva od strane prodajnih menadžera potiče angažiranost kod prodavača, dok Conde i Prybutok (2021) ističu prediktivnu vrijednost prodajnih aktivnosti kao još jedne varijable pod kontrolom menadžmenta. Efekt psihološke osnaženosti na angažiranost također je prepoznat u nekolicini istraživanja (Macsinga i sur., 2014; Bhatnagar, 2012; Van Schalkwyk i sur., 2010). Kao odrednice se ističu i organizacijsko povjerenje (Ugwu, Onyishi i Rodriguez-Sanchez, 2014) te vrijednosni sklad osobe i organizacije- konstrukt koji je u organizacijskim istraživanjima poznat kao *P-O fit* (Gonan Božac, Sušanjan i Agušaj, 2017).

Saks (2019) u svom revidiranom istraživanju navodi niz konstrukata: karakteristike radnog mjesta, podršku nadređenih i organizacije, nagrade i priznanja, proceduralnu i distributivnu pravednost, percepciju prikladnosti radnog mjesta, vodstvo, prilike za učenje i razvoj, zahtjeve radnog mjesta, dispozicijske karakteristike te osobne resurse zaposlenika koji utječu na angažiranost. Sun i Bunchapattanasakda (2019) u detaljnom pregledu literature izdvajaju tri

grupe utjecajnih faktora sukladno konstruktima koje uključuju: organizacijske (npr. stil vodstva, sustav nagrađivanja), karakteristike radnog mjesta (radna okolina, uključenost u posao, obogaćivanje posla) te osobne (ekstraverzija, otpornost, samosvjesnost i sl.). Handayani i suradnici (2017) kao utjecajne faktore ističu distributivnu pravednost, sposobnost učenja i dizajn radnog mjesta. Matthews, Stanley i Davidson (2018) također navode sposobnost učenja, Ugaddan i Park (2017) kvalitetu vodstva, a Srivastava i Singh (2020) psihološku osnaženost.

#### ***4.4.2. Različiti efekti AZ na organizaciju***

Među varijablama obuhvaćenim ovim istraživanjem radni učinak je najčešći ishod angažiranosti zaposlenika pa tako Verbeke, Dietz i Verwaal (2011) utvrđuju da je angažiranost jedan od pet najutjecajnijih faktora radnog učinka prodajnog osoblja, a isto na sve tri dimenzije angažiranosti prodajnog osoblja dokazuju Al-Dmour, Yassine i Al-Dmour (2019). Na ispitivanjima općeg uzorka zaposlenika redovito je pronađena visoka korelacija između angažiranosti i radnog učinka (Uddin, Mahmood i Fan, 2019; Ismail, Iqbal i Nasr, 2019; Zaki Dajani, 2015; Anitha, 2014; Soane, 2013, Rubel i Kee, 2013; Hakanen i Schaufeli, 2012; Christian, Garza i Slaughter, 2011; Harter, Schmidt i Keyes, 2003), naročito kod zaposlenika s visokim stupnjem motiviranosti (Brown, Cron i Slocum, 1997; Brown i Peterson, 1994).

Motyka (2018) u pregledu literature navodi 48 istraživanja u kojima je ukazano na pozitivne efekte angažiranosti spram učinka unutar uloge i još sedam istraživanja u kojima se naglašavaju pozitivni efekti angažiranosti na radnu učinkovitost mjerenu financijskim ishodima. Angažiranost je nadalje identificirana kao prediktor optimizma koji potiče radni učinak (Medlin i Green, 2009), odnosno prodajnu produktivnost (Khwaja i Yang, 2014). Bailey i suradnici (2015) napominju kako se u brojnim studijama angažiranost povezuje s radnim učinkom unutar uloge, kao i kontekstualnim učinkom, dok je u malom broju istraživanja pronađena veza s kontraproduktivnim ponašanjem. Yin (2018), primjerice, dokazuje upravo pozitivnu vezu s učinkom unutar uloge i odgovornim građanskim ponašanjem, dok je veza sa sindromom sagorijevanja i kontraproduktivnim ponašanjem negativna.

Nisu pronađena istraživanja u kojima bi angažiranost djelovala na IO, POSSU i kompetentnost u svojstvu prediktora. Šire gledano, pokazalo se da angažirano prodajno osoblje pruža bolju

uslugu i stvara dugoročne poslovne odnose s kupcima (Yuan i sur., 2012), što ukazuje na značajan potencijal daljnjeg istraživanja. Pozitivna je veza angažiranosti sa zadovoljstvom poslom i životom i organizacijskom predanošću, dok je negativna u odnosu na sindrom sagorijevanja i namjeru za napuštanje organizacije (Bailey i sur., 2015). Sun i Bunchapattanasakda (2019) također navode osobne (entuzijizam, izvrsnost, zadovoljstvo, posvećenost itd.) i organizacijske ishode (produktivnost, profitabilnost, lojalnost kupaca i sl.).

#### ***4.4.3. AZ kao moderatorska i medijacijska varijabla***

U istraživanjima je zabilježen moderatorski efekt angažiranosti na odnose različitih prediktora s radnim učinkom, primjerice upravljanja talentima (Sopiah i sur., 2020), organizacijskog cinizma (Arslan, 2018), ekstraverzije, ugodnosti i otvorenosti iskustvu kao elemenata petofaktorskog modela ličnosti (Amir i sur., 2014). Moderatorsko djelovanje na eventualne veze s ostalim konstruktima nije pronađeno izuzev što je utvrđen moderatorski odnos radne angažiranosti naspram vrijednosne sukladnosti i percepcije uspjeha u karijeri (Elmas- Atay, 2017), što je konstrukt sličan IO.

Hui i suradnici (2020) dokazuju medijacijsku ulogu angažiranosti u vezi između IO i kreativnosti milenijalaca. Angažiranost je često i medijator radne učinkovitosti kao, primjerice, u kontekstu korporativnog poduzetništva (Ahmed i sur., 2020), etičkog vodstva (Ayu Putu Widani Sugianingrat i sur., 2019), transformacijskog vodstva (Datsche i Hazel, 2015), učeće organizacije (Song i sur., 2018), ponašanja linijskog menadžmenta (Alfes i sur., 2013), organizacijske podrške (Nazir i Islam, 2017; Rubel i Kee, 2013), proaktivne osobnosti (Bakker, Tims i Derks, 2012), nesigurnosti zaposlenja (Wang, Lu i Siu, 2015) i resursa za rad (Breevaart i sur., 2015; Chung i Angeline, 2010). Islam i Tariq (2018) utvrđuju medijacijsko djelovanje na vezu učeće organizacije i kontekstualnog učinka.

U široj literaturi angažiranost je potvrđena kao moderator veze različitih odrednica sa zadovoljstvom poslom (Pujol-Cols i Lazzaro-Salazar, 2018) te medijator u vezama između: profesionalnog identiteta i namjere napuštanja organizacije (Wang i sur., 2020), sukladnosti osobe i organizacije naspram namjere napuštanja organizacije (Memon i sur., 2014), agresije



na radnom mjestu i organizacijske efektivnosti (Johnson i sur., 2018) te participativnog vodstva i zadovoljstva poslom (Chan, 2019).

#### **4.5. Načini mjerenja angažiranosti**

Proučavanje načina mjerenja radne angažiranosti rezultiralo je ekstrakcijom nekoliko mjernih ljestvica koje su ocijenjene zanimljivima za planirano istraživanje. Izloženo kronološkim redoslijedom, to su MBI, Gallup Q12, UWES upitnik, Skala psihološke angažiranosti i OLBI. Iste će se u nastavku detaljnije predstaviti kako bi se argumentirala njihova primjenjivost i mehanizmi kvantifikacije angažiranosti te u konačnici odabrao optimalan istraživački instrument.

Prema Harteru i suradnicima, 2006, upitnik Gallup Q12 definiran je devedesetih godina prošlog stoljeća nakon više desetljeća aktivnog istraživanja različitih koncepata kao što su zadovoljstvo poslom, kontekstualni faktori koji potiču razvoj talenata pojedinaca te slučajevi visoko učinkovitih zaposlenika i timova. Sami upitnik ime veže za Georgea Gallupa koji je još tridesetih godina 20-og stoljeća proučavao potrebe i zadovoljstvo ljudi. Provedeno je preko tisuću fokus grupa i razvijene su stotine instrumenata s različitim česticama koji su provedeni u multikulturalnim okruženjima. Završni oblik Q12 skale predstavljen je 1998. godine (Harter i sur., 2006).

Ovaj su upitnik, dakle razvili praktičari kao menadžerski alat, a prema podacima Gallup, Inc, do danas je proveden na populaciji od preko 35 milijuna ljudi s prijevodom na više od trideset jezika<sup>11</sup>, što mu daje izuzetan kredibilitet. Ocjenjivanje tvrdnji propisano je od 1- izuzetno nezadovoljan do 5- izuzetno zadovoljan. Na razini poslovne jedinice kao cjeloviti instrument od 13 čestica (nultom česticom ispitanik ocjenjuje sveukupno zadovoljstvo), Q12 ima vrlo visoku pouzdanost- Cronbach alfa od 0,91 (Harter i sur., 2006). U tablici 1 u nastavku prikazana je cjelokupna Q12 skala.

---

<sup>11</sup> <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features>, (pristupljeno 30.9.2022).

Treba napomenuti kako, pored Q12, postoji i niz praktičarskih ljestvica koje su razvile konzultantske kuće poput Towers-Perrin-a, Valtera-e, Hay Group-a i sličnih, no one nisu znanstveno validirane (Byrne i Zinta, 2015) pa stoga nisu razmatrane.

Tablica 3. Gallup Q12 upitnik

R. Br.	Tvrdnja
1.	(Sveukupno zadovoljstvo) Na ljestvici 1 -5 ocijenite koliko ste zadovoljni sa svojom kompanijom kao mjestom rada.
2.	Znam što se od mene očekuje na poslu.
3.	Imam materijale i opremu koji su mi potrebni za ispravan rad.
4.	Na poslu svakodnevno dobijem priliku raditi ono u čemu sam najbolji.
5.	U posljednjih sedam dana dobio sam priznanje ili pohvalu za dobar rad.
6.	Moj nadređeni, ili netko na poslu, brine o meni kao osobi.
7.	Postoji osoba na poslu koja potiče moj razvoj.
8.	Na poslu, čini mi se da se moje mišljenje uvažava.
9.	Misija ili svrha moje kompanije mi pruža osjećaj da je moj posao važan.
10.	Moji suradnici ili kolege su predani obavljanju kvalitetnog posla.
11.	Imam najboljeg prijatelja na poslu.
12.	U posljednjih šest mjeseci netko na poslu je razgovarao sa mnom o mom napretku.
13.	U posljednjih godinu dana imao sam prilike za učenje i rast na poslu.

Izvor: Harter i suradnici (2006)

UWES (Utrechtska skala radne angažiranosti) je razvio Wilmar Schaufeli u suradnji s troje svojih kolega. Oni su 2002. predstavili skalu s 24 tvrdnje podijeljenu na tri subskale koje mjere energičnost, posvećenost poslu i zaokupljenost poslom (Schaufeli i sur., 2002). Schaufeli je 2004. izdao i preliminarni priručnik za instrument koji su nazvali *Utrecht work engagement scale* s Arnoldom Bakkerom. Dvojica autora dokazali su pouzdanost skale Cronbach alfa pokazateljem između 0,80 i 0,90. Ovaj upitnik zapravo je skraćena verzija onog iz 2002. koja je u novijem izdanju svedena na 17 tvrdnji. Za ocjenjivanje tvrdnji u ovom upitniku koji je nazvan istraživanjem radnog blagostanja predviđena je skala od 0- nikad do 6- uvijek/svaki dan (Schaufeli i Bakker, 2004). U trećoj iteraciji došlo je do skraćivanja na devet tvrdnji pa je takav

model upitnika poznat kao skraćena UWES skala (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006) koja je, kako tvrde Mills, Culbertson i Fullagar (2011), izvediva pa čak i preferirana alternativa u odnosu na dužu verziju od 17 čestica. Vrijedi napomenuti kako je ovaj upitnik u recentnom istraživanju (Schaufeli i sur., 2019) ponuđen i u varijanti sa svega tri čestice. UWES je najčešće korišten upitnik mjerenja angažiranosti kao izdvojenog psihološkog stanja validiran na velikim uzorcima i u brojnim zemljama na svim kontinentima (Schaufeli, 2012). Pretraživanjem relevantne znanstvene literature koja je, u najvećem dijelu, analizirana u izviđajnom istraživanju, može se zaključiti da je UWES zaista najkorišteniji instrument mjerenja angažiranosti zaposlenika. Upitnik sa 17 tvrdnji i oznakama koje obilježavaju energičnost, posvećenost poslu i zaokupljenost poslom prikazan je u tablici 2. Zvezdicama je označeno devet tvrdnji koje se koriste u skraćenom UWES upitniku, a u ultrakratkoj verziji, kako ju nazivaju Schaufeli i suradnici (2019) koriste se tvrdnje 1., 5. i 11.

Tablica 4. UWES17-9

R. Br.	Tvrdnja
1.	Dok radim osjećam da prštim energijom.*
2.	Posao kojeg obavljam doživljam kao smislen i svrhovit.
3.	Kad radim vrijeme proleti.
4.	Na poslu se osjećam jako i energično.*
5.	Osjećam entuzijazam prema svom poslu.*
6.	Kad radim, zaboravim na sve oko sebe.
7.	Moj me posao inspirira.*
8.	Kad se probudim ujutro, osjećam se dobro zbog odlaska na posao.*
9.	Osjećam se sretnim kad intenzivno radim.*
10.	Ponosan sam na posao koji radim.*
11.	Svom se radu potpuno posvetim.*
12.	Mogu kontinuirano raditi u vrlo dugim razdobljima.
13.	Za mene, moj je posao izazovan.
14.	Kad radim posao me ponese.*
15.	Na poslu se mentalno osjećam vrlo snažno i otporno.
16.	Teško mi je odvojiti sebe od posla kojeg radim.
17.	U svom poslu sam uvijek ustrajan, čak i kad stvari ne idu dobro.

Izvor: Schaufeli, Bakker i Salanova (2006)

Skalu psihološke angažiranosti konstruirali su May, Gilson i Harter (2004) inspirirani radom Kahna (1990) te su inicijalne 24 tvrdnje dijelom odbačene, a preostalih 13 raspoređeno je u tri subskale: kognitivnu, emocionalnu i fizičku angažiranost. Kognitivna podrazumijeva unesenost u posao do mjere da osoba zaboravlja na sve ostalo, emocionalna ulaganje „srca“ u rad, a fizička energiju uloženu za obavljanje posla (Babcock-Robertson i Strickland, 2010), što ovu sistematizaciju sadržajno čini sličnom UWES-u. Za ovaj upitnik izmjerena je zadovoljavajuća pouzdanost od 0,77 koju su potvrdili Olivier i Rothmann (2007). Iako je rad Maya i kolega dao značajan empirijski doprinos Kahnovom konceptu, uporaba navedene skale nije zaživjela u empirijskim istraživanjima angažiranosti. Tablica 3 prikazuje navedenih 13 tvrdnji, pri čemu se prve četiri odnose na kognitivnu, daljnje četiri na emocionalnu, a završnih pet na fizičku angažiranost.

Tablica 5. Skala psihološke angažiranosti

R. Br.	Tvrdnja
1.	Obavljanje mog posla tako me zaokupi da zaboravim sve ostalo.
2.	Često razmišljam o drugim stvarima dok radim.
3.	Dok radim, rijetko me ometaju.
4.	Vrijeme brzo prolazi dok radim svoj posao.
5.	Zaista ulažem srce u svoj posao.
6.	Osjećam uzbuđenje kada dobro radim.
7.	Često se osjećam emocionalno odvojen od svog posla.
8.	Način na koji obavljam svoj posao utječe na moje osjećaje.
9.	Koristim jako puno energije u obavljanju svog posla.
10.	Ostajem na radnom mjestu dok posao nije završen.
11.	Izbjegavam prekovremeni rad kad god je to moguće.
12.	Nosim svoj posao kući.
13.	Izbjegavam prenaporan rad.

Izvor: May, Gilson i Harter (2004)

Valja predstaviti još i OLBI (Demerouti i Bakker, 2008) te MBI (Maslach, Jackson i Leiter, 1996) kao dva značajna upitnika za potrebe mjerenja angažiranosti. OLBI ili *Oldenburg*

*Burnout Inventory* je skala od 16 čestica koju je razvio tim znanstvenika povezanih s UWES-om. Tvrdnje koje sadrži su dvosmjerne, pri čemu se na jednom polu nalazi stanje sagorijevanja, a na suprotnom maksimalna angažiranost. *Maslach Burnout Inventory* nešto je stariji instrument koji pomoću 22 čestice mjeri emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i osobno postignuće. Kasnije se isti nadogradio u MBI-GS kako bi se pristupilo populaciji iz profesija rada s kupcima, održavanja, proizvodnje, menadžmenta i sličnima, a koji pomoću 16 čestica mjeri iscrpljenost, cinizam i profesionalnu efikasnost (Schaufeli i sur., 1996). Dakle, ovo su skale koje primarno ispituju sagorijevanje i angažiranost vide kao dijametralno suprotno stanje, a ne neovisni konstrukt. Zbog toga nije nužno dodatno ih predstavljati niti su uzimane u obzir za primjenu u ovom istraživanju. Važno je naglasiti i dužinu u broju čestica koja je nepraktična s obzirom na brojnost konstrukata u modelu istraživanja.

Nakon proučavanja ovdje navedenih upitnika i s njima povezanih radova, zaključeno je kako je UWES kao dokazana ljestvica koja uživa najveći ugled i primjenu u radovima optimalan odabir za planirano istraživanje. Iako je Q12 praktičarski alat bez premca, nije ni približno toliko korišten u znanstvene svrhe kao UWES koji je strukturom, pouzdanošću i fleksibilnošću te u konačnici primjenom, nadmašio i Skalu psihološke angažiranosti. Potrebno je napomenuti kako se nalazi neće dijeliti prema trima sastavnicama radne angažiranosti, već će se angažiranost sagledavati kao integralni konstrukt kako bi se istraživački model sveo na razuman broj hipoteza. Zbog ekonomičnosti u konstrukciji istraživačkog upitnika odabrana je skraćena verzija s devet tvrdnji. Konačno, takav odabir učinit će utemeljenom i usporedbu zaključaka s nalazima drugih ispitivanja angažiranosti.

## 5. RADNI UČINAK

Prva ozbiljnija istraživanja učinkovitosti započela je američka vojska osamdesetih godina prošlog stoljeća pokretanjem selekcijskog i klasifikacijskog projekta „A“ u kojem su se kroz dvije godine longitudinalno (tijekom tri zasebna mjerenja) pratili regrutirani vojnici. Između 1982. i 1989. deset tisuća osoba prošlo je kroz projekt „A“. Svako radno mjesto valorizirano je putem više od sto zasebnih indikatora učinka (Campbell i Wiernik, 2015). Projekt je do danas ostao bogata riznica podataka o individualnim razlikama i učinku<sup>12</sup> te otvorio put radovima poput Borman i Motowidlo (1993), Campbell i suradnici (1993) i Murphy (1989) koji su generirali vlastite višedimenzionalne modele u cilju razjašnjavanja konstrukta radnog učinka.

Gledano iz perspektive pojedinca prema organizacijskoj razini, individualni radni učinak je pokretač cijelog gospodarstva (Kim i Ployhart, 2014) i najvažnija zavisna varijabla s područja organizacijskog ponašanja (Campbell i Wiernik, 2015). Vrijedi istaknuti kako je glavni motiv za pisanje ove disertacije bio aktualizirati i barem djelomično rasvijetliti problematiku radne uspješnosti prodajnog osoblja u različitim dimenzijama učinka.

Ovim poglavljem bit će predstavljen radni učinak kao složeni konstrukt promatran preko četiri odabrane sastavnice, nakon čega se izlažu njegovi dinamički i upravljački aspekt. Završno će se predstaviti dosadašnja znanstvena istraživanja radnog učinka i načini njegova mjerenja, temeljem čega će biti odabran i prikladan mjerni instrument za uključivanje u upitnik.

### 5.1. Pojam i sadržaj radne učinkovitosti

Sonnentag i Frese (2002) nazivaju učinkovitost pojedinca temeljnim konceptom u okviru radne i organizacijske psihologije, a Campbell i suradnici (1993) dodaju kako je radni učinak cilj zbog kojeg organizacije uopće zapošljavaju ljude. Iz ranije spomenutog projekta „A“ proizašla je definicija radnog učinka kao „zadataka koje ljudi obavljaju i aktivnosti koje poduzimaju kako bi doprinijeli organizacijskim ciljevima“ (Campbell i Wiernik, 2015). Sonnentag i Frese (2002)

---

<sup>12</sup><http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/i-o-psychology-history/project-a/>, (pristupljeno 30.9.2022).

dodaju kako svaka organizacija treba pojedince s visokim radnim učinkom kako bi ostvarili svoje ciljeve, dostavili proizvode i usluge za koje su specijalizirani i konačno, kako bi postigli komparativnu prednost.

Na temelju iznesenog može se ustvrditi kako je radna učinkovitost pojedinca mjera razine njegove uspješnosti u različitim aspektima ostvarenja svojih radnih zadataka i ciljeva. Definicija Bormana i Motowidla (1997) predmnijeva dvije razine: (a) učinak u izvršenju radnih zadataka koji proizlaze iz specifičnih zahtjeva posla i (b) kontekstualni učinak koji utječe na povećanje efektivnosti tima i organizacije.

Već spomenuti Murphyjev (1989) model i Campbellov (2012) revidirani model razrađuju radni učinak putem četiri, odnosno osam sastavnica. Murphy (1989) razlučuje: (1) ponašanja povezana sa zadacima, (2) interpersonalna ponašanja (komunikacija i suradnja s drugima), (3) vrijeme odmaranja (vrijeme izbjegavanja posla) i (4) destruktivna/hazardna ponašanja (ponašanja koja vode prema gubicima u produktivnosti, šteti ili drugim oblicima nazadovanja). Campbell (2012) je razvio još širu sistematizaciju koja je trebala sažeti sve aspekte radnog učinka unutar radne uloge, a ovdje se predstavlja prema Campbell i Wiernik (2015):

1. Tehnički učinak: budući da svaki posao podrazumijeva tehničke preduvjete koje je potrebno ostvariti kako bi se učinkovito obavljali poslovi različitih opisa, sadržaja radnih obveza, težine i stupnja kompleksnosti. U ovo se ubrajaju i temeljne interpersonalne vještine (Wisecarver, Carpenter i Kilcullen, 2007) budući da npr. prodavači u svom obavljanju zadataka unutar radne uloge komuniciraju s kupcima.
2. Komunikacija: iako je Campbell još 1993. izolirao komunikaciju kao zaseban segment radnog učinka, vrijeme je pokazalo kako bi ju bilo prikladnije promatrati kao sastavnicu svih ostalih segmenata. Govorna i pisana komunikacija su pritom podjednako važne komponente u smislu doprinosa učinkovitosti.
3. Inicijativa, ustrajnost i napor: nazivan i savjesnom inicijativom, ovaj faktor je nastao iz literature o kontekstualnom učinku i organizacijskom građanskom ponašanju, a bio je i dio spomenutog Projekta „A“. Prekovremeni rad, dobrovoljno preuzimanje dodatnih zadataka, sklonost nadilaženju zadanih okvira odgovornosti ili rad u teškim uvjetima su

tipične akcije koje se mogu pripisati ovom faktoru koji Frese (2008) naziva i aktivnim učinkom.

4. Kontraproduktivno radno ponašanje: individualne akcije ili ponašanja koja su pod osobnom kontrolom i imaju negativne efekte na organizacijske ciljeve. Razlikuju se dva važna oblika: devijacije usmjerene na organizaciju i one usmjerene na druge pojedince u organizaciji.
5. Upravljačko (hijerarhijsko) vodstvo: označava učinak vodstva u hijerarhijskom odnosu. Ovdje se vodstvo razmatra kao interpersonalni proces utjecaja u nizu dvostranih i recipročnih akcija odvojeno od menadžmenta.
6. Hijerarhijski menadžerski učinak: efektivnost menadžerskih akcija koje podrazumijevaju stvaranje, očuvanje i alokaciju organizacijskih resursa prema optimalnom ostvarenju ciljeva.
7. Kolegijalni/timski voditeljski učinak: učinkovitost akcija kolega na istoj hijerarhijskoj razini ili članova tima te među-timskih akcija. Mnoga ponašanja izvan hijerarhije koja pripadaju u organizacijsko građansko ponašanje ili osobnu potporu (npr. pomaganje, suradnja, pristojnost, motiviranje).
8. Kolegijalni/timski menadžerski učinak: učinkovite timove odlikuje preuzimanje i podjela brojnih menadžerskih funkcija (planiranje, rješavanje problema, donošenje odluka, praćenje rezultata i sl.). Također, predstavljanje organizacije prema van i poštivanje organizacijskih procedura su važni faktori učinka na svim razinama.

Campbell (2012) je sastavnice 5. i 6. dalje razlučio na šest, odnosno osam faktora koji u ovom radu neće biti predstavljeni budući da je fokus na učinkovitosti zaposlenika, u prvom redu prodajnog osoblja.

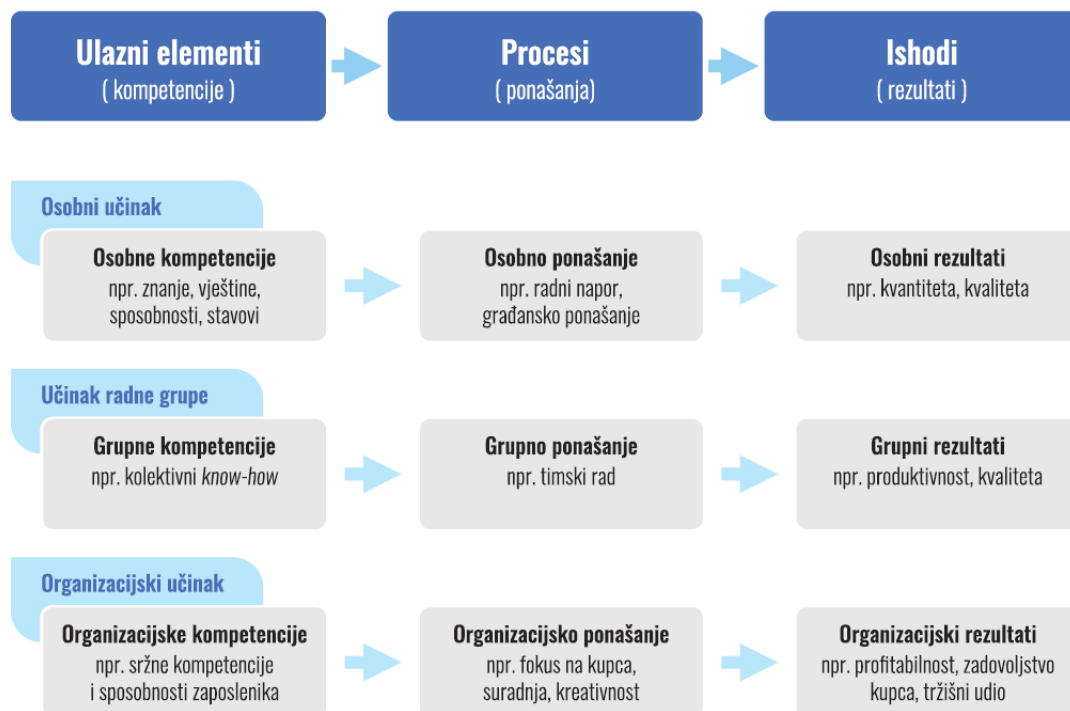
Nastavno na isticanje fenomena ponašanja u kontekstu učinka, vrijedi istaknuti kako autori razlikuju bihevioralni i rezultatski aspekt učinkovitosti (Campbell, 1990). Bihevioralni aspekt odnosi se na ono što pojedinac obavlja u radnoj situaciji, primjerice sastavljanje dijelova automobilske motora, prodaja osobnih računala, poučavanje čitanja u osnovnoj školi ili kardiokirurški zahvat. U metriku radnog učinka ulaze ona ponašanja koja su relevantna za



ostvarenje organizacijskih ciljeva. Rezultatski aspekt podrazumijeva posljedice ili rezultate ponašanja pojedinca kao što su broj sastavljenih motora, apsolviranost vještine čitanja, prodajne brojke ili broj uspješnih operacija (Sonnentag i Frese, 2002).

Shields i suradnici (2020) naglašavaju upravljivost radnog učinka koji promatraju kao sustav zasnovan na procesu. S ciljem jasnijeg uvida u proces generiranja radnog učinka i međuovisnosti različitih razina organizacije, ponudili su trostupanjski model sastavljen od: (1) ulaznih elemenata, tj. znanja, vještina, kompetencija, vrijednosti, stavova i sličnih „resursa“, (2) procesa i aktivnosti (radni napor, ponašanja i slično) putem kojih ljudski resursi pretvaraju ulazne elemente u (3) ishode radnih aktivnosti i ponašanja (rezultate), što je sve zajedno prikazano na slici 8. Autori pritom naglašavaju važnost razmatranja triju razina na kojima se očituje učinak: osobne, timske ili razine radne grupe i organizacijske. Na organizacijskoj razini elementi učinka su kolektivni *know-how*, sveukupni poslovni kapaciteti, vrijednosti i stavovi cjelokupne radne snage, procesi koji se sastoje od suradnje, kreativnosti i usredotočenosti na kupca te ishodi koji uključuju korporativni profit, tržišni udjel i zadovoljstvo kupca organizacijom (Shields i sur., 2020).

Slika 8. Dimenzije radnog učinka



Izvor: Shields i suradnici (2020)

Koopmans i suradnici (2011) su analizirali 107 radova s područja radnog učinka s ciljem razvrstavanja različitih faktora učinka u četiri kategorije: (1) učinkovito izvršavanje zadataka, (2) kontekstualni učinak, (3) kontraproduktivno ponašanje i (4) ostalo. Pod ostalo je pripala nekolicina neraspoređenih faktora koji pojedinačno ni skupno nisu predmet ovog istraživanja. Prve tri kategorije koje predstavljaju bihevioralni aspekt učinkovitosti ocijenjene su zanimljivima već u inicijalnim pregledima literature, a budući da su predmetnom radu precizno opisane, može ih se pouzdano mjeriti.

Nadalje, kod prodajnog osoblja ostvareni prihod iskazan u apsolutnim veličinama ili relativnim pokazateljima predstavlja intuitivnu mjeru učinkovitosti, zbog čega je prodajni učinak kao sastavnica radnog učinka pronašao mjesto u ovom istraživanju. Štoviše, ukupni prihodi od prodaje tvrtke zbroj su prihoda svih njezinih kanala prodaje, a u domeni prodajnog osoblja suma njihovih osobnih i timskih prodajnih rezultata. Dodavanjem prodajnog učinka mjerenje učinkovitosti dobilo je i rezultatski usmjerenu varijablu.

Zaključno, vodeći se istraživanjima Koopmans i suradnici (2011) i Behrman i Perreault (1982), ovo istraživanje promatra radni učinak na četiri razine. Učinkovito izvršavanje zadataka svodi se na „veliku vještinu s kojom osoba obavlja značajne ili tehničke zadatke važne za svoj posao“ (Campbell, 1990). Kontekstualna učinkovitost podrazumijeva „ponašanja koja podupiru organizacijsku, društvenu i psihološku okolinu u kojoj tehnička jezgra mora funkcionirati (Borman i Motowidlo, 1993). Kontraproduktivno radno ponašanje je „ponašanje koje šteti dobrobiti organizacije“ (Rotundo i Sackett, 2002). Prodajni učinak odnosi se na ishode u prodajnom rezultatu koji se mogu pripisati pojedinom prodavaču (Cravens i sur., 1993), pri čemu se podrazumijevaju količinske i vrijednosne veličine, kako u domeni prihoda, tako i profitabilnosti i ostvarenog tržišnog udjela.

### ***5.1.1. Učinkovito izvršavanje zadataka***

Učinkovito izvršavanje zadataka (*eng.* task performance, in role performance, work role performance) se kao sastavnica učinka pojavljuje u gotovo svim istraživanjima koja su pregledali Koopmans i suradnici (2011), bilo da se navodi upravo taj termin ili njegovi sinonimi kao primjerice „ponašanja vezana za zadatke“ (Murphy, 1989), „tehnička vještina“ (Campbell

i Wiernik, 2015; Lance, Teachout i Donnelly, 1992; Campbell, McHenry i Wise, 1990) ili učinak unutar uloge (Maxham, Netemeyer i Lichtenstein, 2008; Bakker, Demerouti i Verbeke, 2004), prema Koopmans i suradnicima (2011).

Motowidlo i Van Scotter (1994) razlikuju dva tipa ponašanja u okviru učinkovitog izvršavanja zadataka: (1) aktivnosti koje izravno transformiraju sirove materijale u dobra i usluge koje organizacija proizvodi i (2) aktivnosti koje servisiraju i održavaju tehničku jezgru poslovanja. Kao primjere prvih navode prodaju robe u maloprodajnoj jedinici, upravljanje proizvodnim strojem u pogonu, poučavanje u školi, posao kirurga i slične, dok među drugima izdvajaju nabavu sirovih materijala, distribuciju gotovih proizvoda, aktivnosti planiranja, koordinacije, nadzora te radne funkcije koje omogućuju da organizacija funkcionira efektivno i efikasno.

Premda je učinkovito izvršavanje zadataka koncept najbliži onome koji bi trebao stajati u tipičnom opisu posla jednog radnog mjesta sukladno Murphyu (1989), dinamika poslova i tržišta otežava idealno praćenje stvarnih zadataka iz radne uloge opisom poslova (Schmidt, 1993). Griffin, Neal i Parker (2007) stoga predlažu da se učinkovitost u izvršavanju zadataka grupira u tri sastavnice ponašanja: (1) razina vještine s kojom zaposlenik obavlja posao, (2) adaptivnost kao mjera prilagođavanja promjenama i (3) proaktivnost kao mjera sposobnosti i inicijative za predviđanje te pokretanje promjena.

Jednostavno gledano, najvažniji zadatak prodajnog osoblja je prodaja što veće količine proizvoda ili usluga kupcima i/ili ostvarenje što većih prihoda od prodaje (što se ovdje pak mjeri kao prodajni učinak i opisano je u poglavlju 5.1.4.). Pretpostavke koje stoje iza takve učinkovitosti su znanje, aktivno slušanje i slične karakteristike opisane u poglavlju 2.3. Ipak, kada uslijed okolnosti koje nisu pod potpunom kontrolom prodavača rezultat izostane (npr. prodavač početnik, rad na novom području, faktori poput cijene i kvalitete u odnosu na konkurentske proizvode i slično), menadžment mora moći odvojiti prodajne rezultate od radnog učinka i objektivno procijeniti učinkovitost aktivnosti propisanih ugovorom o radu i opisom radnog mjesta. Vrlo često je u takvim slučajevima pažnju potrebno posvetiti aspektima bihevioralne učinkovitosti, uloženog napora i usvojenosti potrebnih znanja, a prodajni rezultat onda dolazi s vremenom. U tom smislu može se tvrditi da u učinkovitom izvršavanju radnih zadataka prodavača leži osnova njegove prodajne učinkovitosti.

### **5.1.2. Kontekstualni učinak**

Definiran kao dio učinka koji selekcijska istraživanja i praksa relativno zanemaruju (Motowidlo, 2000), fenomen kontekstualnog učinka podrazumijeva niz dobronamjernih, najčešće samoinicijativnih ponašanja s namjerom ostvarenja i/ili promocije ciljeva i interesa organizacije. Za razliku od učinkovitog izvršavanja zadataka koje značajno varira među poslovima, konstrukt kontekstualnog učinka je jednak za mnoge, ako ne i za sve poslove (Shields i sur., 2020).

Motowidlo i Van Scotter (1994) navode kako Borman i Motowidlo (1993) razlikuju pet kategorija kontekstualnog učinka: (1) volontiranje kako bi se izvršili zadaci koji formalno nisu dio posla, (2) ustrajnost i dodatni entuzijizam kada je potrebno uspješno dovršiti vlastite zadatke, (3) pomoć i suradnja s drugim kolegama, (4) poštivanje organizacijskih pravila i procedura čak i kad se to kosi s osobnim stavovima i (5) poticanje, podržavanje i zastupanje organizacijskih ciljeva.

Termin kontekstualnog učinka prvi su upotrijebili Borman i Motowidlo (1993) uspostavljajući pritom vezu sa sličnim konstruktom organizacijskog građanskog ponašanja koji je nastao deset godina ranije (Bateman i Organ, 1983; Smith, Organ i Near, 1983). Također, Motowidlo i Van Scotter (1994) ističu kako kontekstualni učinak zahvaća elemente organizacijskog građanskog ponašanja (Organ, 1988), prosocijalnog organizacijskog ponašanja (Brief i Motowidlo, 1986) te organizacijske spontanosti (George i Brief, 1992) pa je stoga ove konstrukte potrebno sadržajno usporediti.

Pokušaji da se razluče geneza i sadržaj kontekstualnog učinka i organizacijskog građanskog ponašanja potrajala je nekoliko godina, sve dok Organ (1997) nije redefinirao svoja polazišta i proglasio OGP i kontekstualni učinak sinonimima (Zhang, 2011; Motowidlo, 2000), tj. učinkom koji podupire socijalnu i psihološku okolinu unutar koje se događa učinkovito izvršavanje zadataka. Motowidlo (2000) ipak primjećuje kako Organova revizija nije uvažena kod svih autora, bilo da nisu s njom bili upoznati ili ju nisu prihvatili.

Prosocijalno ponašanje podrazumijeva akcije za koje njihov izvršitelj drži da će koristiti osobi ili osobama kojima je usmjereno. Ako je pritom izvršitelj: a) član organizacije, b) ponašanje usmjerava prema organizaciji ili drugim članovima organizacije dok izvršava svoju radnu ulogu i c) svoje akcije provodi s ciljem poboljšanja okolnosti za organizaciju ili njezine članove, riječ

je o prosocijalnom organizacijskom ponašanju (Brief i Motowidlo, 1986). Ovaj konstrukt, za razliku od organizacijskog građanskog ponašanja, zahvaća i elemente učinkovitog izvršavanja uloge (Katz, 1964), a može polučiti i negativne efekte za organizaciju (George i Jones, 1997). Brief i Motowidlo (1986) identificiraju čak 13 njegovih oblika pa je on kao takav značajno širi od kontekstualnog učinka. Može se zaključiti kako će različiti aspekti učinka prepoznatog i mjenog u ovom istraživanju imati ujedno i svojstvo prosocijalnog organizacijskog ponašanja. Oni će se prikladno klasificirati u jednu od četiri promatrane dimenzije radnog učinka pa sadržajno preklapanje konstrukata neće ni na koji način ugroziti strukturu ili rezultate istraživanja.

Prema George i Brief (1992), organizacijska spontanost obuhvaća dobrovoljno poduzeta ponašanja izvan radne uloge kojima pojedinac doprinosi efektivnosti organizacije. Karakterizira ju pet tipova ponašanja pojedinca: (1) pomaganje kolegama, (2) zaštitnički odnos prema organizaciji, (3) nuđenje konstruktivnih prijedloga, (4) razvoj samog sebe i (5) širenje dobrog raspoloženja. Slično kao i kontekstualni učinak (Van Scotter, Motowidlo i Cross, 2000), organizacijska spontanost vremenom će biti prepoznata i nagrađena od strane nadređenih (George i Brief, 1992). Zanimljivo je kako George i Brief (1992) navode da u slučaju organizacijskog građanskog ponašanja izostaje djelovanje sustava nagrađivanja, što je u suprotnosti s kasnijom Organovom revizijom (1997). Završno, proučavanje organizacijskog građanskog ponašanja i organizacijske spontanosti navodi na zaključak kako se ova dva konstrukta preklapaju s više dimenzija radnog učinka predstavljenog u ovom istraživanju. Nužno je stoga biti na oprezu prilikom interpretacije rezultata dosadašnjih istraživanja s ciljem razgraničavanja rezultata koji se odnose na učinkovito izvršavanje zadataka naspram kontekstualnog učinka.

### ***5.1.3. Kontraproduktivno radno ponašanje***

Suprotno pozitivnim ponašanjima koja doprinose dobrobiti i ciljevima organizacije, postoje i različiti štetni i nepoželjni oblici radnog ponašanja. Gruys i Sackett (2003) navode kako su zasebni modaliteti ove široke kategorije bili pojedinačno proučavani još od pedesetih godina prošlog stoljeća, sve do trenutka kada ih je Campbell (1990) objedinio u kategoriju

kontraproduktivnog radnog ponašanja. Kontraproduktivno ponašanje predstavlja rizik za pojedinca i organizaciju, tvrde Koopmans i suradnici (2011) pa ističu kako otprilike polovina radova iz domene radnog ponašanja prepoznaju i kontraproduktivno radno ponašanje te ga inkorporiraju u promatrane istraživačke modele. Devijantno ponašanje na radnom mjestu, kako ga još nazivaju Bennett i Robinson (2000), karakterizira namjera (Sackett i DeVore, 2001), što znači da se nenamjerno nanošenje štete organizaciji ne smatra kontraproduktivnim radnim ponašanjem (Dalal i Carpenter, 2018).

Gruys i Sackett (2003) izdvajaju 11 skupina ponašanja koje zajedno sačinjavaju koncept kontraproduktivnog radnog ponašanja: (1) krađa i slična ponašanja, (2) uništavanje imovine, (3) zlouporaba informacija, (4) zlouporaba vremena i ostalih resursa, (5) nesigurno ponašanje, (6) nizak stupanj nazočnosti na radnom mjestu, (7) nizak stupanj kvalitete rada, (8) konzumacija alkohola, (9) uporaba droga, (10) neprikladne verbalne aktivnosti i (11) neprikladne fizičke aktivnosti.

Usljed kontraproduktivnog radnog ponašanja prodajnog osoblja, pored negativnih posljedica unutar organizacije, značajna šteta može nastati za prihode i ugled tvrtke budući da je prodaja u kontinuiranom kontaktu s kupcima. Manifestacija takvog ponašanja stoga će zasigurno imati negativne posljedice po radnu učinkovitost, što je i bio motiv uključivanja ovog koncepta u model istraživanja.

#### ***5.1.4. Prodajni učinak***

Budući da je u središtu interesa ovog rada poslovna uspješnost prodajnog osoblja, u model istraživanja uključen je prodajni učinak kao najvažnija komponenta ocjene te uspješnosti. Mjerenje i unaprjeđenje prodajnog učinka dio je menadžerskog posla upravljanja prodajom, ali i tema koja znanstvenike zaokuplja već punih stotinu godina. Naime, Churchill i suradnici u svojoj meta-analizi (1985) kao najstariji rad s ovog područja ističu analizu odnosa sposobnosti i učinka prodajnog osoblja koju je provela Elsie Oschrein (1918).

Kako navode Behrmann i Perreault (1982), uspjeh gotovo svake tvrtke ovisi o njezinoj sposobnosti da razvije prodajnu silu, što uključuje aktivnosti privlačenja, selekcije i obuke

prodajnih predstavnika koji imaju znanja i vještine za savladavanje zahtjeva posla. Nadalje, vodstvo mora biti sposobno implementirati organizacijske strukture i upravljačke procedure koje podržavaju napore i zadržavaju efektivne prodavače (Albaum i Churchill, 1979).

Iako ni nakon toliko dugog proučavanja ne postoji sklad u znanstvenoj niti praktičarskoj zajednici oko toga što je prodajni učinak u kontekstu cjelokupne prodajne funkcije (Tuomainen, 2011; Zallocco, Bolman Pullins i Mallin, 2009), zadatak ovog istraživanja jednostavan je utoliko što će se prodajni učinak promatrati na razini ostvarenja pojedinačnog prodavača. Kvantitativni aspekt radnog učinka kojim se nadopunjuje učinkovito izvršavanje zadataka ogledat će se u preciznijem ispitivanju rezultata u kontekstu prodajne aktivnosti, ostvarenja prihoda od prodaje i ostvarenja zadanih ciljeva.

## **5.2. Upravljanje radnim učinkom**

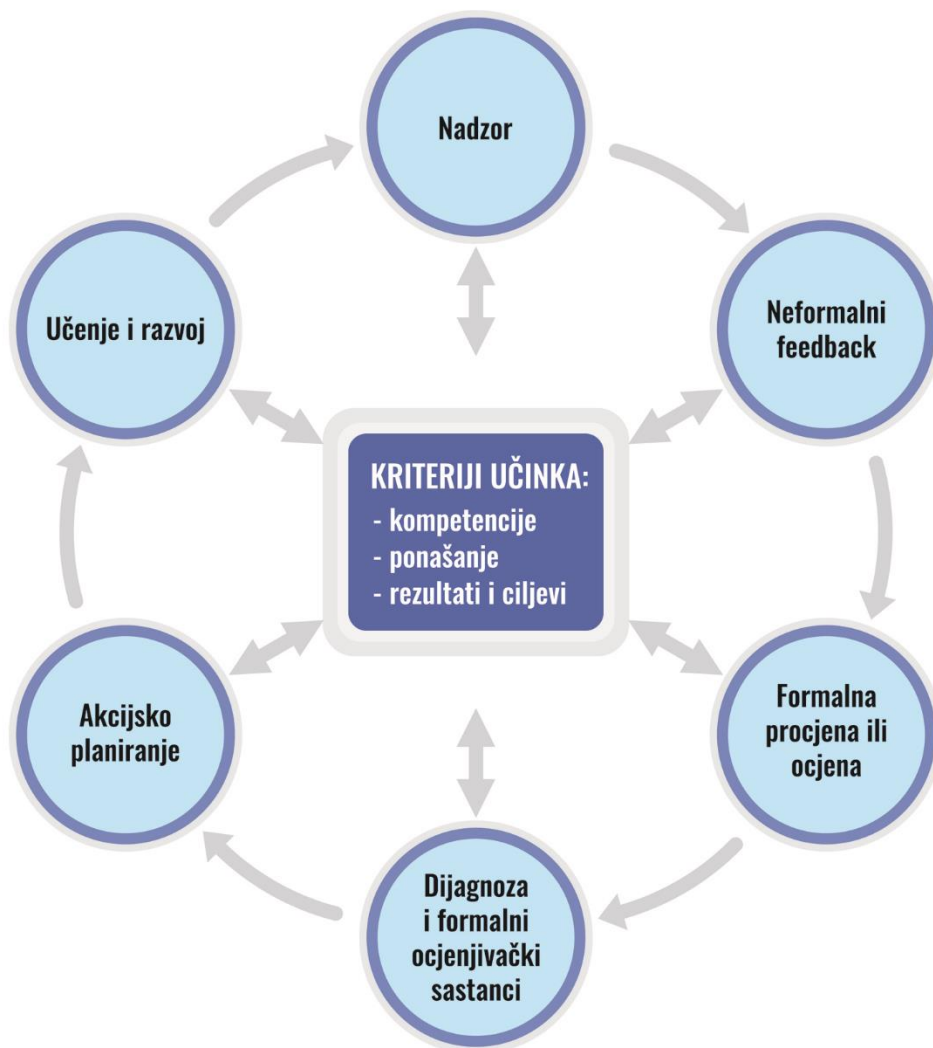
U skladu s operativnim ciljevima rada, važno je istaknuti upravljanje radnim učinkom kao gradivni segment sustava upravljanja prodajnom funkcijom. Upravljanje radnim učinkom Armstrong (2006) definira kao sistematski proces poboljšanja organizacijskog učinka razvijanjem učinkovitosti pojedinaca i timova s ciljem uspostavljanja kulture visoke učinkovitosti. Mohrman i Mohrman (1995) ga vrlo kratko definiraju kao upravljanje poslovanjem, čime radnoj učinkovitosti izravno pridaju najveći mogući značaj u kontekstu sveukupnog poslovanja. Shields i suradnici (2020) dodaju kako je nekada bilo uobičajeno da se takvo upravljanje odvija jednom godišnje putem ocjenjivačkih razgovora između izvršitelja i njihovih nadređenih, dok je danas to kontinuirana aktivnost orijentirana budućim rezultatima.

Uspostava upravljanja radnim učinkom, dakle, vodi usklađivanju različitih poslovnih procesa s organizacijskim ciljevima (McKenna i Beech, 2008), pri čemu se ciljevi na svim razinama organizacije trebaju integrirati u suradnji i dijalogu menadžera s pojedincima i timovima (Gunnigle i McDonnel, 2008).

Slika 9. prikazuje kriterije učinka te redosljed i međuodnos aktivnosti u upravljačkom ciklusu (Shields i sur., 2020). Menadžment prodaje od prodajnog osoblja očekuje adekvatne kompetencije te nadzire i kontrolira prodajna ponašanja kao i postignute rezultate, odnosno

stupanj ostvarenja zadanih ciljeva. S ciljem uspostavljanja sustava upravljanja učinkom, važno je formalno i neformalno komunicirati prema izvršiteljima, a potom zajednički artikulirati buduće ciljeve, isplanirati aktivnosti i prodavačima osigurati kontinuirani razvoj provođenjem adekvatne obuke.

Slika 9. Ciklus upravljanja učinkom



Izvor: Shields i suradnici (2020)



Slika predstavlja kriterije ocjene prodajnih ponašanja i rezultata o kojima se govori i u poglavlju 2.3. ovog rada. Pitanje odnosa kontrole bihevioralnog učinka te prodajnog rezultata istraživano je u nekolicini radova (Piercy, Cravens i Lane, 2001; Cravens i sur., 1993; Anderson i Oliver, 1987). Cravens i suradnici (1993) navode kako kontrola prodajnih ponašanja podrazumijeva prisutnost prodajnih menadžera na terenu gdje oni nadziru aktivnosti prodajnog osoblja, kontroliraju i mjere ponašanja putem subjektivnih i kompleksnih mjera kako bi evaluirali i kompenzirali učinkovitost povećanjem fiksnog iznosa plaće. U meta-analizi istraživanja fokusa na kupca rezultati su pokazali kako se visoki učinak ostvaruje kada prodajno osoblje usredotoči svoja znanja na identifikaciju potreba kupca i ponudu rješenja koja će zadovoljiti te potrebe (Jaramillo i sur., 2007), što ukazuje na važnost kontrole ispravnog radnog ponašanja prodajnog osoblja.

Kod kontrole putem mjerenja rezultata, manja je potreba terenskog rada prodajnih menadžera, a mjere učinkovitosti su objektivne te se viši učinak nagrađuje razmjernim povećanjem varijabilnog dijela plaće (Cravens i sur., 1993). U ovom istraživanju naglasak je na ispitivanje prodajnog učinka mjerenog ostvarenim rezultatima, pri čemu su objektivnost i točnost mjerenja ograničene stupnjem pouzdanosti samoiskaza budući da nije pronađen praktičan način za pristup stvarnim prodajnim rezultatima na razini svakog ispitivanog pojedinca. Zaključak Cravensa i suradnika (1993) je da veća prisutnost prodajnih menadžera na terenu dovodi do višeg stupnja bihevioralne učinkovitosti porastom vještine prodajnog prezentiranja, a isto tako razvija profesionalnu kompetentnost prodajnog osoblja i posljedično prodajne rezultate.

Anderson i Oliver (1987) sugeriraju kombinaciju sustava kontrole koji djeluju komplementarno i zaključuju kako je manjim prodajnim organizacijama u pravilu lakše uspostaviti sustav nadzora rezultata, a većima prodajnih ponašanja. Činjenica je da angažman kompetentnog prodajnog menadžmenta na terenu iziskuje sredstva, no zasigurno pridonosi i rastu učinka. Teza izražena u operacionalnim ciljevima ovog rada pretpostavlja ulaganje u kontinuiranu obuku kako bi se postigla visoka vještina u provođenju propisanih aktivnosti iz okvira prodajnog procesa, no uz poštivanje individualnosti i vlastitog prodajnog stila svakog prodavača. Također je potrebno uspostaviti odgovarajući sustav stimulacija određivanjem varijabilne plaće kako bi se potaknuo rast financijskog rezultata na razini pojedinca i organizacije. Na prodajnom menadžmentu je i zadatak praćenja troškovne efikasnosti cjelokupnog sustava kontrole.

### **5.3. Pregled značajnih istraživanja radne učinkovitosti**

Mjerenje radnih rezultata i učinkovitosti već desetljećima je predmet znanstvenog interesa. Churchill, Ford i Walker (1985) u svojoj meta-analizi izdvajaju tri konstrukta važna za mjerenje poslovnih postignuća pojedinaca: (1) ponašanje; (2) učinak i (3) efektivnost. U objašnjenju navode kako se ponašanje odnosi na zadaće koje pojedinac obavlja, učinak na razinu doprinosa organizacijskim ciljevima, a efektivnost je „zbirni indeks organizacijskih ishoda za koje je pojedinac barem djelomično odgovoran“. Autori upozoravaju kako, nakon analize 116 članaka nisu pronašli niti jednu determinantu koja bi objasnila prodajni učinak u značajnoj mjeri te da iste variraju ovisno o djelatnosti, odnosno proizvodu ili usluzi koji su predmet prodaje i specifičnim obilježjima posla od promatranog slučaja do slučaja.

Prema Behrmanu i Perreaultu (1982), uspješnost se može ocjenjivati kvantitativnim mjerama, evaluacijom stručnjaka ili samoiskazom. Prvi način mjerenja je objektivan, a podrazumijeva pristup internim financijskim podacima poduzeća. Prodajno osoblje također mogu ocjenjivati njihovi nadređeni ili kupci, a moguće je potpuno ispitivati i samoiskaz. U nedostatku objektivnih podataka u dovoljnom obimu (često klasificirani kao poslovna tajna), autor ovog rada se opredijelio za samoiskaz.

Radni učinak se u istraživanjima u pravilu pojavljuje u ulozi kriterija, što je logično jer upravo učinak organizacije žele unaprijediti i optimizirati (Sonnentag i Frese, 2002) pa je potrebno što detaljnije preispitati njegove odrednice. U nastavku je stoga iznesen pregled povezanih istraživanja, kao i odabranih naslova iz šire literature koji radni učinak valoriziraju u svojstvu konačnog cilja, tj. pozicije kriterija u istraživačkom modelu.

#### ***5.3.1. Odrednice učinkovitosti u radu***

Kod razmatranja prediktora radnog učinka, prije svega potrebno se osvrnuti na četiri značajna rada u kojima se IO stavlja u odnos s radnom učinkovitošću prodajnog osoblja. Kod prva dva uspostavljena je izravna veza IO i radnog učinka:

- Gammoh, Mallin i Bolman Pullins (2014A) u pregledu uzorka prodajnog osoblja iz različitih sektora nisu pronašli značajnu vezu identifikacije prodavača s organizacijom i radnog učinka. Rad se također bavio kauzalnim odnosom konstrukata identifikacija s markom i radni učinak, gdje je pronađena značajna pozitivna veza. Za IO su se koristile dvije tvrdnje iz skale koju su predložili Bergami i Bagozzi (2000), a za radni učinak šest tvrdnji iz Behrman i Perreault (1982).
- Wieseke i suradnici (2009) zaključuju da identifikacija s organizacijom utječe pozitivno na subjektivno ocijenjen prodajni učinak na razini pojedinog prodavača i objektivnim rezultatima ocijenjen učinak prodajnih timova turističkih aranžmana. Za IO se koristila skala Maela i Ashforth (1992), a za mjerenje učinka objektivni rezultati poslovnih jedinica te vlastita skala s tri čestice, pri čemu su se prodajni učinak pojedinca i zadovoljstvo kupaca u odnosu na druge kolege mjerili relativnim pokazateljima.

Nadalje, kod još dva istraživanja IO i učinak su se našli unutar istog modela, ali su se između njih nalazili različiti medijatori. U prvom su Hughes i Ahearne (2010) mjerili identifikaciju veleprodajnog osoblja s markom i identifikaciju s organizacijom te pritom dobili sljedeće rezultate: dok visoka identifikacija s proizvođačkom markom vodi boljim rezultatima za marku, identifikacija s organizacijom pak vodi većoj podložnosti organizacijskim pravilima poslodavca. Drugim riječima, organizacijska pravila mogu čak i ograničavati učinak prodavača s visokom IO. U drugom istraživanju je dokazano da identifikacija prodavača s organizacijom potiče lojalnost i spremnost na plaćanje kupca, a posredno i financijske učinke (Homburg, Wieseke i Hoyer, 2009).

Povoljni predikcijski efekti angažiranosti na radni učinak opisani su u četvrtom poglavlju. Istraživani su i dokazani efekti kompetentnosti na radni učinak prodajnog osoblja (Peterson, Albaum i Crittenden, 2020; Ryerson, 2008; Krishnan, Netemeyer i Boles, 2002; Donahue, 1996). Williams i Lillibridge (1992) naglašavaju postojanje kauzalne veze između percipirane kompetentnosti i radnog učinka na općem uzorku zaposlenika. Nadalje, Durrah i suradnici (2014) su na slučaju privatnih banaka u Jordanu zaključili da kompetentnost ima pozitivne efekte na efektivnost radnog učinka, što je na uzorku turističkih vodiča potvrdio Tetik (2016), a za indijsku populaciju financijskih djelatnika Mahesh (2016). Mahesh i Bhushan (2016) općenito naglašavaju orijentiranost učenju kao odrednicu radnog učinka. POSSU kao prediktor

također dovodi do veće učinkovitosti, kako u izvršavanju zadataka (Ding, Yu i Li, 2020A), tako i kod kontekstualne učinkovitosti (Meyers i sur., 2020). Sve ovo upućuje kako su u istraživanje uključeni konstrukti koji su, svaki za sebe, povezani s radnim učinkom. Ipak, kod IO efekti na prodajni učinak nisu do kraja razjašnjeni i postoje određene kontradikcije. Na općoj populaciji zaposlenika identifikacija s organizacijom također djeluje na učinkovito izvršavanje zadataka kao i na kontekstualni učinak sukladno rezultatima meta-analize koju su proveli Lee, Park i Koo (2015).

Poznavanje različitih odrednica radnog učinka adut je prodajnim menadžerima kojima je učinkovitost prodajnog osoblja zapravo i najvažniji dio posla. Razum (2012) je utvrdila kako određene menadžerske aktivnosti mogu značajno utjecati na prodajnu efikasnost, navodeći pritom praćenje aktivnosti prodavača, sustav nagrađivanja, uspostavljanje standarda djelotvornosti i dizajn prodajne organizacije. Autorica je dodatno istakla i vrijednosnu sukladnost pojedinca i organizacije te pozitivnu percepciju organizacije. Conde i Prybutok (2021) u recentnom istraživanju potvrđuju autoričinu tezu o kauzalnom značaju prodajnih aktivnosti za radni učinak, a pronađeno je kako slični nalazi vrijede za prodajne vještine (Guenzi, Sajtos i Troilo, 2015), psihološku osnaženost (Chiang i Hsieh, 2012; Seibert, Wang i Courtright, 2011; Tuuli i Rowlinson, 2009; Hechanova, Alampay i Franco, 2006), kontrolu emocija (Mulki i sur., 2015), konsenzus između menadžera operativne razine i zaposlenika (Ho i sur., 2014) i benevolentan tip vodstva (Chan, 2017).

Kia, Halvorsen i Bartram (2019) ističu kako etično vodstvo doprinosi učinkovitim izvršavanju zadataka. Među odrednice radnog učinka ubrajaju se i organizacijska pravednost (Suliman i Kathairi, 2012) koja ima efekte na učinkovitost u izvršavanju zadataka te na kontekstualni učinak (Devonish i Greenidge, 2010). Stupanj određenosti vlastite radne uloge i nepostojanje konflikta unutar vlastite uloge također su odrednice učinkovitosti u izvršavanju zadataka, dok zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost čine odrednice kontekstualnog učinka (MacKenzie, Podsakoff i Ahearne, 1998).

Na sprječavanje kontraproaktivnog ponašanja zaposlenika najveći utjecaj imaju samokontrola kao osobina zaposlenika (Marcus i Schuler, 2004), potom ugodnost i neuroticizam kao osobine ličnosti te odnos zaposlenika s nadređenima (Oliveira, Moreno i Goncalves, 2020). Lau, Au i Ho (2003) dodaju kako su mlađi i nezadovoljni zaposlenici skloniji kontraproaktivnom ponašanju. Percepcija organizacijske nepravednosti također rezultira devijacijama u radnom

ponašanju zaposlenika (npr. Sulaiman, 2018; Monanu, Okoli i Adibe, 2015; Devonish i Greenidge, 2010; Conlon, Meyer i Nowakowski, 2005).

Behrman i Perreault (1982) su zaključili da se jasnoća i preciznost opisa uloga (*role ambiguity*) pozitivno vežu na učinak i zadovoljstvo poslom. S druge strane, konfliktnost uloge (*role conflict*) negativno utječe na zadovoljstvo poslom, ali i pozitivno na prodajni učinak. Ovo je iznenadilo autore studije koji zaključuju kako je očito konflikt inherentan kompleksnim prodajnim situacijama, što je suprotno prijašnjim nalazima Walkera i suradnika (1977). Nadalje, ovim istraživanjem potvrđeni su nalazi Cravensa i Woodruffa (1973) koji su utvrdili da duljina radnog iskustva pozitivno utječe na prodajni učinak.

Suprotno Cravensu i Woodruffu (1973), Lučić, Gojčeta i Banai (2019) ispitivanjem učinka agenata telefonske prodaje utvrđuju kako s godinama zaposlenja prodajni rezultat opada. Isti autori zaključuju i kako su muškarci bili uspješniji u prodaji od žena te kako su stavovi zaposlenika uspješniji u predviđanju prodajnog učinka od karakteristika osobnosti istih. U analizi mehanizama organizacijske kontrole prodaje istraživani su i različiti tipovi nadzora učinka pa Anderson i Oliver (1987) zaključuju kako je kontrola prodajnih ishoda (objektivnih učinaka i rezultata) primjerenija malim timovima, dok kontrola prodajnog ponašanja (znanja, aktivnosti i prodajnih strategija koje prodajno osoblje primjenjuje u radu) bolje odgovara velikim sustavima.

### ***5.3.2. Ishodi učinkovitosti u radu***

Praktično nema istraživanja u kojima bi se elementi radnog učinka iz ovog istraživanja pojavili u ulozi odrednica, no treba napomenuti kako su istraživanja ishoda radne učinkovitosti generalno vrlo rijetka.

Iz malobrojnih rezultata utvrđeno je kako učinkovito izvršavanje zadataka potiče rast zadovoljstva poslom i u interakciji s kontekstualnim učinkom pojačava namjeru ostanka u organizaciji (MacKenzie, Podsakoff i Ahearne, 1998). Također, prema Van Scotter, Motowidlo i Cross (2000) učinkovito izvršavanje zadataka omogućuje napredak u karijeri, dok kontekstualna učinkovitost vodi ka ostvarivanju neformalnih nagrada. Oba tipa učinka djeluju

na efektivnost u radu (Griffin, Neal i Neale, 2000). Ostvarenje radnog učinka djeluje na intrinzičnu motiviranost (Li, Lee i Solmon, 2005). Kontraproduktivno ponašanje samo po sebi dovodi do pada radne učinkovitosti i smanjenja suradnje unutar tima (Aube i Rousseau, 2014), odnosno smanjenja produktivnosti, povećanja namjere napuštanja organizacije, smanjenja zadovoljstva kupaca i profitabilnosti (Carpenter, Whitman i Amrhein, 2020).

### ***5.3.3. Radna učinkovitost kao moderatorska ili medijacijska varijabla***

Potruga za vrlo rijetkim radovima koji bi razmatrali ovdje istraživane konstrukte radne učinkovitosti u ulozi moderatorske ili medijacijske varijable nije donijela previše rezultata. Vrijedno je spomenuti potvrdu medijacijske uloge kontraproduktivnog ponašanja u dvama istraživanjima: (1) ispitivanje odnosa etičkog vodstva i radnog učinka (Khokhar i Zia-ur-Rehman, 2017) kao i (2) djelovanje sukoba između zaposlenika i njihovih nadređenih na namjeru napuštanja organizacije (Tillman, Hood i Richard, 2017).

## **5.4. Načini mjerenja radnog učinka**

U ovom istraživanju unaprijed je odlučeno kako će se mjerenje prodajnog učinka provesti samoiskazom prodajnog osoblja budući da nije bilo moguće ostvariti objektivno mjerenje na dovoljno velikom uzorku. Jedina prikladna skala za procjenu prodajnog učinka pronađena je u radu Behrman i Perreault (1982) u obliku upitnika u kojem je sadržana 31 tvrdnja. Dio upitnika koji se odnosi na ostvarenje prodajnih ciljeva sastoji se od sedam tvrdnji navedenih u tablici koja slijedi.

Tablica 6. Mjerna skala prodajne učinkovitosti

R. Br.	Tvrdnja
1.	Svojim prodajnim rezultatima osiguravam visok tržišni udio za organizaciju na području koje mi je dodijeljeno.
2.	Nastojim prodavati proizvode s najvišim razlikama u cijeni (najvećim maržama).
3.	Svojim prodajnim rezultatima osiguravam velike i značajne prihode svojoj organizaciji.
4.	Kad se uvede novi proizvod, vrlo brzo ga proučim i počnem prodavati.
5.	Uspješan sam u pronalaženju novih velikih kupaca na svom području i prodaji istima.
6.	Uspješno pronalazim i ugovaram dugoročne kupce uz značajnu dobit za svoju organizaciju.
7.	Nadmašujem sve zadane prodajne ciljeve i planove za moje područje na razini godine ili planiranog razdoblja.

Izvor: Behrman i Perreault (1982)

Isti upitnik primijenjen je u brojnim kasnijim istraživanjima, pri čemu je mjerenje izvršeno pomoću svih sedam tvrdnji iz subskale (npr. Behrman i Perreault, 1984; Avila, Fern i Mann, 1988; Cravens i sur., 1993; Piercy, Cravens i Lane, 2001; Holmes i Srivastava, 2002; Wachner, Plouffe i Gregoire) ili uz skraćivanje iste skale na manji broj tvrdnji (npr. Boorum, Goolsby i Ramsey, 1998; Park i Holloway, 2003; Miao i Evans, 2007; Schwepker, 2013; Gammoh, Mallin i Bolman Pullins, 2014A, 2014B).

Pored mjerenja prodajnog učinka koji se nalazi u središtu istraživačke pažnje, bilo je važno izmjeriti općeniti radni učinak prodajnog osoblja budući da postizanje prodajnog rezultata nije njihova jedina radna aktivnost. Tako se namjerava omogućiti usporedni pregled različitih vidova učinkovitosti prodajnog osoblja uz uvid u njihov međusobni odnos, ali i viši stupanj komparabilnosti rezultata s istraživanjima na općoj populaciji zaposlenika. Pretraživanjem baza znanstvenih radova pronađeno je nekoliko prikladnih i sveobuhvatnih instrumenata mjerenja različitih aspekata radnog učinka sa zadovoljavajućom razinom pouzdanosti:

- **Učinkovitost zaposlenika na radnom mjestu** (Pradhan i Jena, 2016) koji mjeri: (1) učinkovito izvršavanje zadataka (šest tvrdnji), (2) adaptivnu učinkovitost (sedam tvrdnji) i (3) kontekstualni učinak (deset tvrdnji),

- **IWPQ** (Koopmans i sur., 2014) kojim se mjere: (1) učinkovito izvršavanje zadataka (pet tvrdnji); (2) kontekstualni učinak (osam tvrdnji) i (3) kontraproduktivno ponašanje (pet tvrdnji),
- **Upitnik radnog učinka** (Schepers, 2008) koji također ispituje učinak pomoću tri dimenzije: (1) radna učinkovitost (deset tvrdnji), (2) inicijativa/kreativnost (šesnaest tvrdnji) i (3) menadžerske vještine (dvanaest tvrdnji),

Pregledom navedenih instrumenata i povezanih radova otkriveno je kako se IWPQ dominantno koristi u općem ocjenjivanju radnog učinka. Naime, nije pronađen nijedan primjer korištenja dvaju preostalih upitnika nakon prve primjene u izvornim radovima, dok se IWPQ koristio u nizu istraživanja (npr. Lubbadah, 2021; van der Vaart, 2021; Daderman, Ingelgard i Koopmans, 2020; Tria i Rahmad, 2020; Ramos-Villagrasa i sur., 2019; Arslan i Roudaki, 2018; Koopmans i sur., 2016). Sukladno navedenom, za korištenje u daljnjem istraživanju odabran je IWPQ upitnik koji je, razvrstan na tri sastavna faktora, prikazan u sljedećoj tablici.



Tablica 7. IWPQ upitnik

R. Br.	Tvrdnja
	<i>Učinkovito izvršavanje zadataka</i>
1.	Uspio sam isplanirati svoj posao tako da je bio gotov na vrijeme.
2.	Moje planiranje bilo je optimalno.
3.	Imao sam u vidu rezultate koje sam trebao postići u svom radu.
4.	Uspio sam odvojiti glavna pitanja od sporednih pitanja na poslu.
5.	Uspio sam svoj posao izvesti dobro uz minimalni utrošak vremena i truda.
	<i>Kontekstualni učinak</i>
1.	Uzimao sam dodatne odgovornosti i zadatke.
2.	Započeo sam samoinicijativno nekoliko zadataka kad bih završio svoje stare zadatke.
3.	Preuzimao sam izazovne zadatke kad su bili dostupni.
4.	Unaprjeđivao sam svoja stručna znanja kako bih ostao u tijeku.
5.	Razvijao sam svoje stručne vještine kako bih ostao u tijeku.
6.	Pronalazio sam kreativna rješenja za nove izazove i probleme.
7.	Aktivno sam tražio nove izazove u svom poslu.
8.	Aktivno sam sudjelovao na radnim sastancima.
	<i>Kontraproduktivno ponašanje</i>
1.	Prigovarao sam oko nevažnih pitanja na poslu.
2.	Preuveličavao sam probleme na poslu.
3.	Bio sam usredotočen na negativne umjesto na pozitivne strane događaja u poslu.
4.	Razgovarao sam s kolegama o negativnim stranama svog rada.
5.	Razgovarao sam s ljudima izvan organizacije o negativnim stranama svog rada.

Izvor: Koopmans i suradnici, (2014)

## 6. KOMPETENTNOST

He i Brown (2013) su ukazali na premali broj istraživanja koja bi uključila moderatore veze IO s radnim učinkom. Jedan od potencijalnih moderatora koje autori ističu je psihološka osnaženost, četverofaktorski konstrukt koji čine: značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj (Spreitzer, 1995; Thomas i Velthouse, 1990). Kao mjera znanja i vještine prodavača u obavljanju svog posla kompetentnost je odabrana da moderira istraživanu vezu IO s angažiranošću i radnim učinkom. Naime, brojni autori naglašavaju upravo važnost posjedovanja znanja i vještina za angažirane (Saks, 2019 i 2006) i učinkovite (Shields i sur., 2020; Jaramillo i sur., 2007; Ford, Walker i Churchill, 1983; Albaum i Churchill, 1979) zaposlenike.

### 6.1. Pojam i sadržaj kompetentnosti

U literaturi je kompetentnost definirana kao osjećaj pojedinca da je potpuno sposoban obaviti svoje zadatke praćen visokom sukladnošću obilježja osobnosti i radnog mjesta (Thomas i Velthouse, 1990). Prema istim autorima konstrukt kompetentnosti čini jednu od četiri sastavnice psihološke osnaženosti, a koja u nizu istraživanja iskazuje pozitivne efekte na IO, angažiranost i radni učinak. Thomas i Velthouse (1990) psihološku osnaženost opisuju kao „pojačanu intrinzičnu motiviranost“ koja se ogleda u „orijentaciji pojedinca na radnu ulogu“ kroz „značajnost, kompetentnost, autonomiju i utjecaj“.

Još prije navedenih uvida, White (1959) je ponudio tumačenje kompetentnosti kao skupa vidljivih karakteristika osobnosti koje vode superiornom učinku te je utvrdio kako je ona odrednica učinkovitosti. McClelland (1973) potom ukazuje na potrebu redefiniranja i ažuriranja testova kojima se ona mjeri, proširujući spoznaju na područja poput znanja, akademskih vještina, akumuliranog znanja, razvoja ega i slično, što je postavilo temelje za suvremeno promatranje kompetentnosti. Konačno, u knjizi „Kompetentni menadžer“ Boyatzis (1982) uvodi kompetentnost u poslovnu literaturu.

Važnost kompetentnosti kao konstrukta dokazuje i činjenica da je inicijalno smatrana sinonimom za psihološku osnaženost (Conger i Kanungo, 1988), tj. identificirana je kao prva i tada jedina sastavnica iste. Izbor kompetentnosti za moderator u istraživanju dodatno je podržan zaključkom Walkera, Churchila i Forda (1977) koji smatraju kako razina očekivanja od samog sebe ovisi o procjeni vlastite sposobnosti izvršitelja da uspješno izvrši određeni posao, tj. procjeni vlastite kompetentnosti. Za pretpostaviti je stoga da će si prodavač koji sam sebe procjenjuje kompetentnim i učinkovitim postaviti visoke ciljeve i biti dodatno motiviran na angažman i ostvarenje prodajnog učinka.

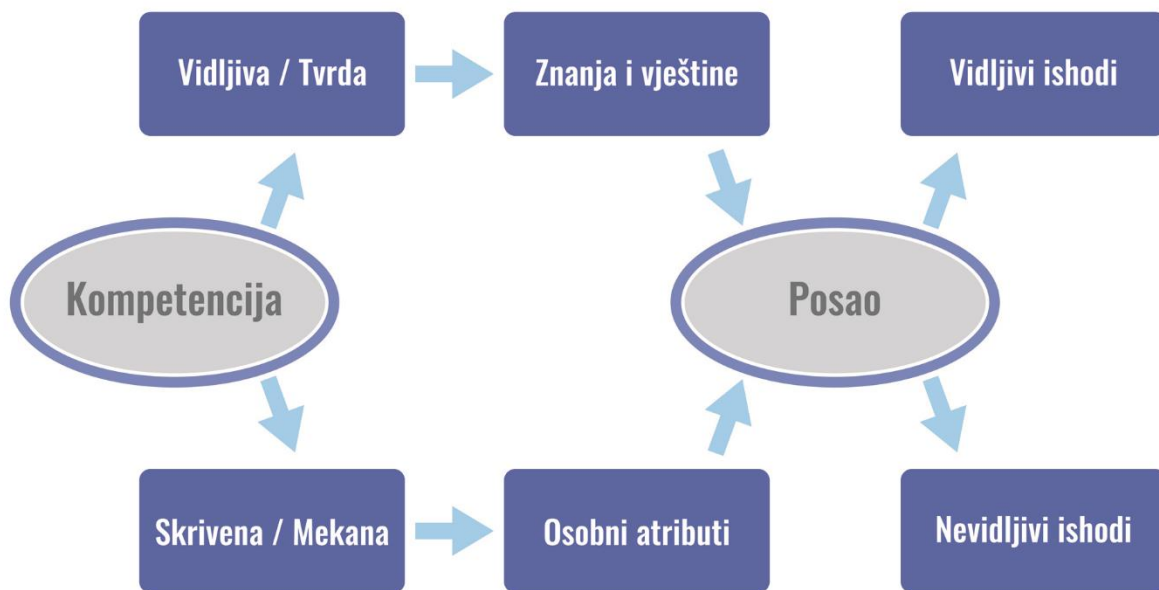
Definicija BMBF odbora (1998) na koju je ukazao Weinert (2001): „Kompetentnost općenito može biti kao umnožak znanja, iskustva i moći rasuđivanja. Znanje je potrebna osnova kompetentnosti, a iskustvo predstavlja usvojene načine raspolaganja stečenim znanjem koje se neprekidno mijenja. Moć rasuđivanja je kriterij neovisnosti znanja i njegove uporabe. Utoliko, kompetentnost uvijek predstavlja više od samog znanja i samog iskustva“. Weinert (2001) završno definira kompetentnost kao „individualno ili međusobno raspoloživu kolekciju tehnika za uspješno djelovanje u smislenim područjima zadatka.“ Također, autor raspoznaje opće kognitivne kompetencije i specijalne kognitivne kompetencije, pri čemu je u ovom radu naglasak na drugoj skupini jer ispitanici ocjenjuju svoje radne sposobnosti u kontekstu zadataka.

U preglednom radu Salman, Ganie i Saleem (2020) su sabrali šezdeset i tri istraživanja koja u posljednjih šest desetljeća kao temu imaju kompetentnost u različitim sferama, uključujući i radnu. Navode pritom vrlo značajnu definiciju Siriwaiprapana (2004) kojom osobnu kompetentnost predstavlja kao sposobnost prilagodbe promjenama, spremnost na učenje i vlastiti razvoj, spremnost i sposobnost za djelovanje, povjerenje, izdržljivost, receptivnost i otvorenost uma, samodisciplinu, samopouzdanje, individualnost i odlučnost. Vidljivo je da navedena kvalifikacija u mnogim sastavnicama odgovara modelu karakteristika angažiranog zaposlenika iz poglavlja 4.2., što ukazuje na visok stupanj sličnosti kompetentnosti i tako predstavljene angažiranosti. Također je ukazano na naizmjenično korištenje pojmova kompetentnost i kompetencija, što potvrđuje idejnu ispravnost ovog rada, budući da se odabirom kompetentnosti za cilj imalo mjeriti samopercipirane kompetencije ispitanika u obavljanju specifičnih radnih zadataka. Autori zaključuju kako je kompetentnost još uvijek nedovoljno jasno definirana, pronalazeći pritom čak šesnaest tipova kompetentnosti i pozivajući na daljnja istraživanja ovog fenomena.

Bound i Lin (2013) razlučuju sadržaj kompetentnosti koju definiraju „bivanjem kompetentnim profesionalcem“, dok pod sustavom kompetencija podrazumijevaju sustav „sačinjen od sklopova znanja, vještina i stavova“ potreban da bi se obavljao određeni posao. Kompetencije potrebne za određeni posao variraju od osobe do osobe i također se mogu podijeliti na opće i specijalne, a u pravilu ih identificira i propisuje organizacija- poslodavac.

Ishodi radnih aktivnosti u konačnici će ovisiti o razini posjedovanja i primjene potrebnih kompetencija. S takvim polazištem Mansfield i Mathews (1985) razvijaju Model radne kompetentnosti, pri čemu su razdvojili vidljive (tvrde) i nevidljive (meke) kompetencije te obje skupine povezali s obavljanjem posla koje rezultira vidljivim i nevidljivim ishodima.

Slika 10. Model radne kompetentnosti



Izvor: Mansfield i Mathews (1985)

Eilstrom i Kock (2008) ističu kako osobe mogu posjedovati različite kompetencije koje istodobno nisu kvalifikacije, tj. nisu propisane za određeni posao i obrnuto- posao može zahtijevati kompetencije koje pojedinac nema. U tom smislu kompetencijama se pridaje razmjenska vrijednost. Također, autori upozoravaju da propisani zahtjevi posla ne moraju nužno odgovarati stvarnim zahtjevima. Opisuju pritom i raznovrsnost radnog konteksta u kojem se fenomen kompetentnosti susreće, spominjući primjerice: regrutiranje, unaprjeđenje, obuke i edukaciju te promjene u zadacima ili organizaciji posla, što je u skladu s operacionalnim ciljevima ovog istraživanja.

## **6.2. Pojmovno određenje kompetentnosti u odnosu na slične konstrukte**

Samo-efikasnost je, kao pojam, uveo Bandura (1977) u okvirima teorije socijalne spoznaje, a Artino (2012) ju definira kao uvjerenje u vlastitu sposobnost za organizaciju i provedbu aktivnosti potrebnih da bi se zadržali potrebni tipovi učinka, što je usklađeno s definicijom kompetentnosti iznesenom na početku ovog poglavlja. Hughes, Galbraith i White (2011) ispituju percipiranu kompetentnost kao osnovu samo-efikasnosti i samopoimanja te pronalaze kako se na većini faktora ova dva koncepta preklapaju. Naglašavaju pritom kako samo-efikasnost pretpostavlja kognitivnu, a samopoimanje afektivnu percepciju kompetentnosti, što je u osnovi dovoljno za dovođenje u vezu samo-efikasnosti i kompetentnosti kao pojmova koje dio istraživača smatra sinonimima (npr. Amin, Tam i Shorey, 2018; Anderson, Walker i Ralph, 2009; Krueger i Dickson, 1994). Ipak, postoje i radovi u kojima ih se istražuje kao zasebne konstrukte (npr. Baaij i Ozok, 2017; Shih, 2006). Rodgers i suradnici (2014) u kontekstu vježbe s ciljem očuvanja zdravlja na uzorku dijabetičara utvrđuju konceptualnu i statističku distinkciju ova dva pojma. Budući da se radi o gotovo pa identičnim konceptima, u ovom istraživanju koristila su se saznanja iz odabranih radova na temu samo-efikasnosti, pri čemu je provjereno da sadržajem i ciljem odgovaraju svrsi.

U jednom radu (Fernandez-Castro i sur., 2009) ispitivane su sličnosti percipirane kompetentnosti i optimizma s pretpostavkom kako oba konstrukta podrazumijevaju očekivanje postizanja dobrih ishoda u životu te su povezani s osobnom dobrobiti i uspješnijim nošenjem sa stresom. Ipak, faktorskom analizom detektirane su razlike u jednom od dva izolirana faktora

pa istraživači ocjenjuju kako postoji dio percipirane kompetentnosti koji nije objašnjen optimizmom i obrnuto.

### **6.3. Pregled značajnih istraživanja kompetentnosti**

U ovom dijelu navode se istraživanja kompetentnosti i odabrani naslovi s područja samo-efikasnosti podijeljeni na odrednice, ishode i moderatorske te medijacijske učinke. Naglasak je stavljen na istraživanja s područja prodaje uz izraženu ulogu edukacije i ovladavanja tehnologijom od strane prodajnog osoblja.

#### ***6.3.1. Tipične odrednice kompetentnosti***

Identifikacija s organizacijom odrednica je samo-efikasnosti (Fallatah, Laschinger i Read, 2017; Harris i Cameron, 2005). U široj literaturi postoji vrlo mali broj radova na temu odrednica kompetentnosti. Radno iskustvo prepoznato je kao jedan od rijetkih prediktora (Li, Lee i Solmon, 2005), a najznačajniji efekti na kompetentnost (samo-efikasnost) ostvaruju se obukom (Earley, 1994). Kao odrednice kompetentnosti navode se, primjerice, stjecanje komunikacijskih vještina (Norgaard i sur., 2012), obuka za uspješnije nošenje sa stresom (Smith, 1989) i menadžerska kontrola vještina zaposlenika (Ryan i Deci, 2000). Sposobnost rada na računalu također je značajna odrednica samo-efikasnosti (Harrison i sur., 1997). Gist (1989) je zaključila da se djelovanje edukacije na samo-efikasnost može dodatno poboljšati modeliranjem metodologije obučavanja, što na uzorku prodajnog osoblja potvrđuju Knight, Mich i Manion (2014).

Istraženi su i pozitivni efekti, kako financijskih nagrada, tako i pohvala na percipiranu kompetentnost (Megha, 2017). Kod prodajnog osoblja vrlo je značajan dokazan pozitivni efekt tehnološke opremljenosti i automatizacije prodajnog procesa na percepciju njihove kompetentnosti od strane kupca (Huber, 1990). S druge strane, u duhu razvoja tehnologije,

Rapp i suradnici (2015) izvještavaju o padu percipirane samo-efikasnosti i radnog učinka prodajnog osoblja uslijed povećanja trenda da kupci u tradicionalnim trgovinama samo razgledaju i isprobaju proizvode, a onda ih povoljnije kupe online (tzv. *showrooming*, obrađeno u poglavlju 2).

### **6.3.2. *Različiti ishodi kompetentnosti***

Kompetentnost se rijetko pronalazi na položaju odrednice u istraživanjima, izuzev slučajeva navedenih u poglavlju 5.3.1. gdje se pojavljuje u svojstvu odrednice radnog učinka. U široj literaturi pokazalo se kako percepcija samo-efikasnosti djeluje, primjerice, na intrinzičnu motiviranost (Li, Lee i Solmon, 2005), zadovoljstvo poslom (Shoemaker, 1999) i akademsko postignuće (Yeung, Craven i Kaur, 2014). Nadalje, bilježi se djelovanje percipirane kompetentnosti na stavove prema poslu (zadovoljstvo i predanost) i ukupnu dobrobit zaposlenika (Williams i Lillibridge, 1992).

Fu i suradnici (2010) naglašavaju potrebu angažmana menadžmenta na razvoju pozitivnih stavova i izgradnji percipirane kompetentnosti prodajnog osoblja kod uvođenja novog proizvoda kako bi se što brže ostvario prodajni učinak. Napominju pritom važnost ublažavanja normativnog pritiska na prodajni tim s ciljem sprječavanja negativnih efekata na rezultate.

### **6.3.3. *Kompetentnost kao moderatorska i medijacijska varijabla***

Utvrđeno je da kreativna samo-efikasnost moderira odnos IO i kreativnog učinka (Abdullah, Ashraf i Sarfraz, 2017), dok samo-efikasnost moderira odnos korištenja tehnologije za prodajne aktivnosti s radnim učinkom (Roman i Rodriguez, 2015). Jednako tako, kompetentnost moderira vezu orijentiranosti cilju i postignuća (Leondari i Gialamas, 2002). Moderatorska uloga kompetentnosti zabilježena je i u odnosu posvećenosti karijeri s uspjehom u karijeri (Ballout, 2009).

Zanimljivo je istraživanje u kojem se zaključuje da su zaposlenici koji vole uspoređivati svoj učinak s kolegama zadovoljniji poslom te ostvaruju višu percepciju samo-kompetentnosti (varijabla medijator) i zadovoljstva poslom kada dobivaju umjerene pohvale i priznanja. S druge strane, viša razina pohvale umanjuje osjećaj samo-kompetentnosti i zadovoljstva poslom (Luffarelli, Goncalves i Stamatogiannakis, 2015). Kompetentnost je utvrđena kao medijator veze kvalitete usluge i zadovoljstva kupca (Gao i Mattila, 2014), transformacijskog i aktivnog transakcijskog vodstva s IO (Zhu i sur., 2012) te konfliktnih poruka i relacijskih ishoda (Canary i Spitzberg, 1989). Singh, Kumar i Puri (2017) utvrđuju kako samo-efikasnost medijacijski djeluje na odnos promišljenog samo-vođenja i prodajnog učinka.

#### 6.4. Načini mjerenja kompetentnosti

U potrazi za upitnikom kojim bi se mjerile samopercipirana radna kompetentnost ili samo-efikasnost pokazalo se kako na tom području postoji svega nekoliko skala. Prva od konzultiranih je nova skala generalne samo-efikasnosti, nadogradnja GSE<sup>13</sup> koju su na postavkama Bandurine (1977) teorije samo-efikasnosti razvili Schwartz i Jerusalem (1995). GSE se sastojala od deset tvrdnji koje se ocjenjuju 1-4 s dokazanom pouzdanošću uglavnom višom od 0,80 (na uzorku 23 nacije pouzdanost je iznosila 0,76- 0,90<sup>14</sup>). Ipak, GSE je naišla niz kritika znanstvenika među kojima se našao i sam Bandura (Bandura, 1997; Stanley i Murphy, 1997; Brockner, 1988).

Vođeni tim spoznajama, Chen, Gully i Eden (2001) su nadogradili postojeći GSE zadržavajući sedam tvrdnji iz stare skale koji su potvrđeni faktorskom analizom i dodajući novih sedam tvrdnji. Za ocjenjivanje je služila Likertova 1-5 skala. Nakon provođenja mjerenja na 316 ispitanika zadržano je osam čestica te je izračunata pouzdanost 0,85- 0,88 u tri mjerenja, pri čemu je, za razliku od GSE, pouzdanost re-testa ostala visoka- iznad 0,65. Dodijeljen joj je jednostavan naziv nova skala generalne samo-efikasnost- NGSE. Pouzdanost ove skale potvrđena je u kasnijim istraživanjima, primjerice kod: Azizlia i suradnika (2015)- pouzdanost od 0,84, Alexopoulos i Asimakopoulou (2009)- 0,67, Scherbaum, Cohen-Charash i Kern

---

<sup>13</sup> (eng. General Self-Efficacy scale)

<sup>14</sup> Podaci preuzeti s: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/engscal.htm>, (pristupljeno 30.9.2022)



(2006)- 0,85. Osm čestica koje sačinjavaju NGSE prevedenih iz izvornog oblika s engleskog jezika prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 8. NGSE

R. Br.	Tvrđnja
1	Bit ću u stanju postići većinu ciljeva koje sam si postavio.
2	Kada se suočim s teškim zadacima, siguran sam da ću ih uspješno dovršiti.
3	Općenito, mislim da sam u stanju ostvariti ishode koji su mi važni.
4	Uvjeren sam da mogu uspjeti u gotovo bilo kojem pothvatu kojem se posvetim.
5	Bit ću u stanju uspješno savladati brojne izazove.
6	Siguran sam da mogu učinkovito raditi na mnogim međusobno različitim zadacima.
7	U odnosu na druge ljude, većinu zadaća mogu obaviti vrlo dobro.
8	Čak i kad je situacija teška, mogu ostvariti vrlo dobar učinak.

Izvor: Chen, Gully i Eden (2001)

Psihološka osnaženost mjeri se skalom od dvanaest čestica koju je razvila Spreitzer (1995), pri čemu se svaka od četiri sastavnice pa tako i kompetentnost, ispituje pomoću tri tvrdnje. Pouzdanost skale kompetentnosti kod Spreitzer iznosila je 0,58 i 0,74 na dva ispitivana uzorka. Skalu su, primjerice, primijenili Kraimer, Seibert i Liden (1999) uz pouzdanost 0,74, Menon (1999)- pouzdanost 0,80, Uner i Turan (2010)- pouzdanost 0,89- 0,92, Stewart i suradnici (2010)- 0,87. Tvrđnje iz subskale su prikazane u sljedećoj tablici.

Tablica 9. Skala procjene kompetentnosti

R. Br.	Tvrđnja
1	Uvjeren sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.
2	Samouvjeren sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.
3	Savladao sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.

Izvor: Spreitzer (1995)

Pored dvije navedene skale, pronađena je starija skala samo-efikasnosti (Sherer i sur., 1982) koja je odbačena budući da sadrži sedamnaest tvrdnji te Mowen-ova (2000) skala generalne samo-efikasnosti čije su tvrdnje ocijenjene preopćenitima u odnosu na radnu kompetentnost te se mjere ocjenama 1 do čak 9. U konačnici je za predmetno istraživanje odabrana subskala kompetentnosti iz upitnika psihološke osnaženosti jer je procijenjeno kako čestice pouzdano i precizno mjere vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje posla, pri čemu je kriterij broja tvrdnji također uzet u obzir imajući u vidu potrebu da se cjelokupan upitnik zadrži u okvirima prihvatljive dužine.

## **7. PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE PODRŠKE ZA KORIŠTENJE VLASTITIH SNAGA**

Upravljanje prodajnim odjelom stresan je i zahtjevan posao budući da visoki menadžment određuje strategije i ciljeve sukladno organizacijskim ambicijama i potrebama, a realne tržišne mogućnosti ne moraju uvijek podržavati tako postavljene ciljeve. Voditelji prodajnih timova moraju stoga dobro promišljati način na koji će se približiti svojim kolegama u prodaji i pomoći im da ostvare što bolje rezultate. Pružanje podrške zaposlenicima da rezultat ostvare koristeći vlastite snage i talente alternativa je propisivanju uniformiranih prodajnih zadataka, aktivnosti i procesa. Takav pristup otvara prostor većoj autonomiji, pri čemu se tada na prodavače prenosi veliki dio odgovornosti za uspjeh. Odabir POSSU kao moderatora u ovo istraživanje posljedica je želje da se utvrdi donosi li takav pristup upravljanju prodajom ujedno i bolje rezultate.

### **7.1. Pojam i sadržaj POSSU**

Percepcija organizacijske potpore kao općeniti konstrukt proizlazi iz činjenice da zaposlenici organizaciji pridaju karakteristike živih bića (Eisenberg i sur., 1986). Naime, zaposlenici aktivnosti agenata organizacije pripisuju namjerama same organizacije, a što ima temelj u zakonskoj, moralnoj i financijskoj odgovornosti organizacije za odluke i poteze svojih agenata (Levinson, 1965). Slijedom toga moguće je objasniti dojmove zaposlenika da ih organizacija favorizira, kažnjava ili im, što je ovdje namjera ispitati, osigurava potporu za korištenje svojih snaga u radu. Linley i Carter (2007) smatraju kako je moguće kreirati pozitivnu radnu okolinu ispunjenu pozitivnim emocijama i usporedno postići ciljeve obavljanjem posla korištenjem vlastitih snaga. POSSU, dakle, izražava stupanj organizacijske potpore u korištenju specifičnih talenata i vještina zaposlenih za njihov rad.

Doživljaj visoke općenite organizacijske potpore (POS) pozitivno djeluje na angažiranost u kompetitivnoj prodajnoj okolini (Meintjes i Hofmeyr, 2018) kao i kod općeg uzorka zaposlenika (Rofcanin, Las Heras i Bakker, 2017; Karatepe i Aga, 2016; Alvi, Abbasi i Haider, 2014; Mahon, Taylor i Boyatzis, 2014; Biswas i Bhatnagar, 2013; Rubel i Kee, 2013; Zacher i

Winter, 2011; Pati i Kumar, 2010). POS nadalje djeluje na kontekstualni (Ahmed i Nawaz, 2015) i neposredni radni učinak (Rubel i Kee, 2013) jer, između ostalog, stavlja zaposlenike u poziciju raspolaganja resursima za rad (Hochwarter i sur., 2006). Harris i Kacmar (2017) zaključuju da je POS prema Herzbergovoj teoriji higijenik (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959), što znači da zaposlenici podrazumijevaju razumnu razinu organizacijske potpore u svom radu.

S druge strane, POSSU u svom punom nazivu i značenju relativno je novi konstrukt, iako Dubreuil, Forest i Courcy (2014) ukazuju da je o važnosti upotrebe vlastitih snaga u organizacijskom kontekstu pisao Haldane (1947), a nakon njega i Drucker (1967). POSSU omogućuje fokus na snage zaposlenika i ima motivacijski karakter (Keenan i Mostert, 2013; Demerouti i Bakker, 2011). Keenan i Mostert (2013) primjećuju kako brojne organizacije u identifikaciji slabosti svojih zaposlenika vide potencijal za rast učinka (Buckingham i Clifton, 2001; Stienstra, 2010), a potom nastoje te slabosti korigirati obukom i mentorstvima (Clifton i Harter, 2003). Posljedično rastu značaja pozitivne psihologije, naglasak prelazi na maksimizaciju snaga i talenata osobe. Kako navode van Woerkom, Oerlemans i Bakker (2015), „osobne snage odnose se na pojedinčeve specifične vlastite karakteristike, osobine i sposobnosti koje, kada se angažiraju, pokreću pojedinca i omogućuju mu da djeluje na svom najvišem nivou (Linley i Harrington, 2006; Wood i sur., 2011)“. Autori nadalje pretpostavljaju da „svaka osoba posjeduje određene snage... koje su uglavnom stabilne, a razina do koje će izići na površinu ovisi o kontekstu, osobnim vrijednostima, interesima i ostalima snagama (Biswas- Diener i sur., 2011)“, čime ukazuju kako „dvije osobe nikada neće imati identične snage.“

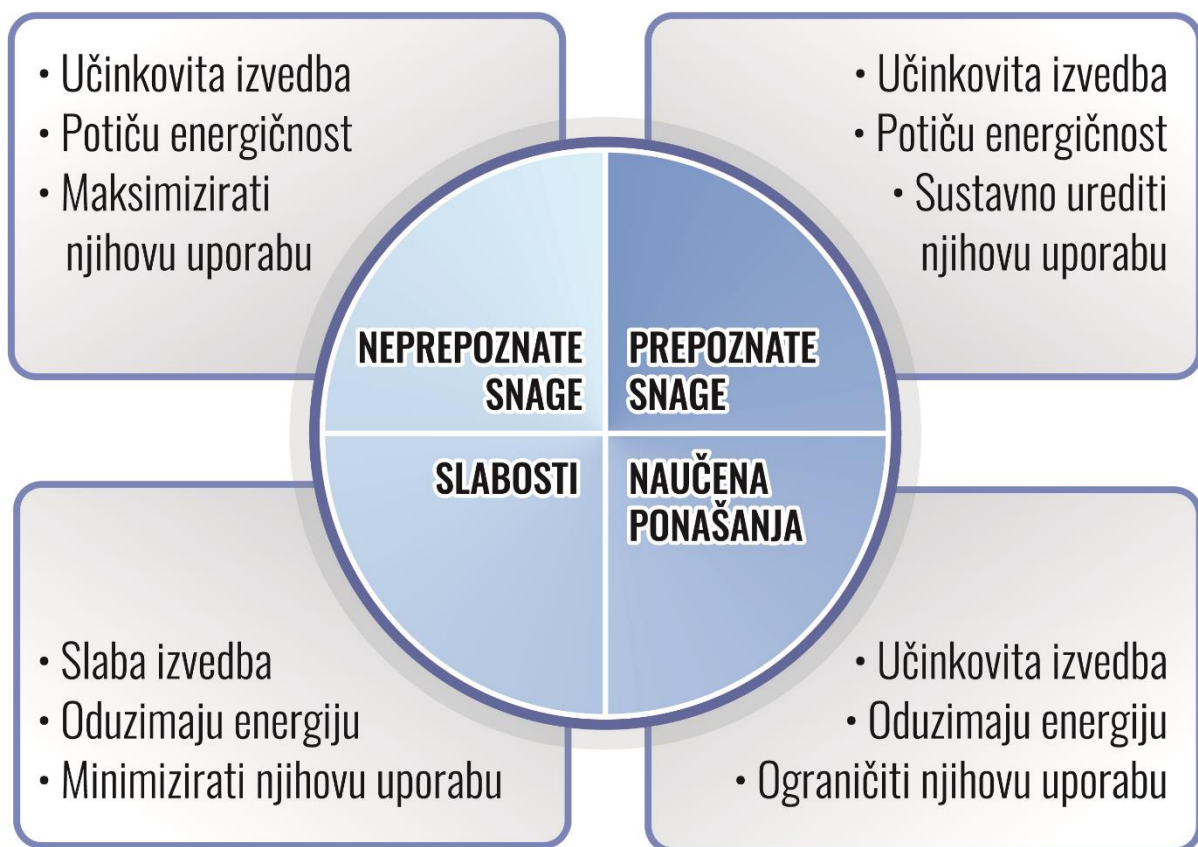
Model Realise2 (prikazan na slici 11) usmjeren na upravljanje i optimizaciju vlastitih snaga, slabosti i naučenih ponašanja razvili su Linley, Willars i Biswas-Diener (2010). Cilj modela bio je znanstvenicima i praktičarima ponuditi jednostavnu i uputnu sistematizaciju na kojoj bi mogli graditi svoja razmišljanja i organizacije polazeći od četiri sastavnice:

1. Prepoznate snage- na zadacima u područjima snaga osoba ostvaruje visoki učinak i osjećaj autentičnosti, dobiva dodatnu energičnost pa takve radne zadatke treba maksimizirati,

2. Nепрепознате снаге- osoba rijetko dobiva ili nikako ne dobiva prigodu pokazati dio svojih snaga u radu pa se stoga one nazivaju nepрепознатима. Ovo su karakteristike koje menadžment treba prepoznati i poticati njihovo korištenje jer postoje pretpostavke za visoku autentičnost, energičnost i učinkovitost,
3. Naučena ponašanja- primjenjuju se uspješno i često, no oduzimaju energiju zaposleniku pa stoga treba ograničiti zadatke koji potiču njihovu uporabu,
4. Slabosti- to su područja na kojima je osoba slaba i stoga joj obavljanje zadataka na kojima se suočava sa svojim slabostima oduzima energiju. Zadatke koji izvlače na površinu slabosti zaposlenika treba svesti na minimalnu razinu.

Buckingham (2007) dodaje da u stanju korištenja svojim snagama osoba proživljava stanje duboke koncentracije slično stanju protoka (Bakker, 2008) koje je već opisano u četvrtom poglavlju.

Slika 11. Realise2 model



Izvor: Linley, Willars i Biswas-Diener (2010)

Van Woerkom, Oerlemans i Bakker (2015) tvrde da tradicionalno usredotočenje na unaprjeđivanje deficitarnih vještina i općenito elemenata u kojima su određeni zaposlenici slabiji može dovesti do pada morala, dok se polazak od vrlina i snaga pojedinca kao način unaprjeđenja učinka pokazuje konstruktivnijim pristupom. Stoga je potrebno zaposlenike podržati u preuzimanju uloga i zadataka usklađenih s njihovim osobnim snagama. Po definiciji, organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga podrazumijeva vlastiti doživljaj mjere u kojoj organizacija aktivno podupire zaposlenika da primijeni svoje snage na poslu (Keenan i Mostert, 2013). Doživljavanjem visoke potpore u tom smislu pojedinac će „...lakše postići svoje radne ciljeve“. Štoviše, ovi ciljevi ili način na koji su ostvareni bit će dosljedniji osobnosti izvršitelja (Sheldon i Elliot, 1999), što će omogućiti da pojedinac ulaže održivi napor u njihovo postizanje (Koestner i sur., 2002). Podrška u korištenju vlastitih snaga trebala bi dovesti do osjećaja kompetentnosti (Peterson i Seligman, 2004), što zaposlenike čini efektivnijima u nošenju sa zahtjevima radnog mjesta (Folkman i Moskowitz, 2004). Nadalje, upotreba vlastitih snaga vjerojatno će potaknuti rast i napredak jer je ljudima razvijanje vlastitih snaga prirodnije i lakše nego razvoj vještina u područjima u kojima su slabi (Peterson i Seligman, 2004).

## **7.2. Pojmovno određenje POSSU u odnosu na slične konstrukte**

Percipirana organizacijska podrška šire je područje koje ispituje generalno zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika potporom koju mu cjelokupna organizacija pruža prije svega djelovanjem njegovih nadređenih. U praksi ipak, čak ni najširi format upitnika percipirane organizacijske potpore (Eisenberg i sur., 1986) sačinjen od trideset šest čestica ne valorizira primjenu snaga ni talenata zaposlenika, već je fokus stavljen na procjenu mjere u kojoj organizacija cijeni doprinos pojedinca i brine li za njegovu dobrobit. U tom dijelu POS je tek preduvjet za ostvarenje POSSU, tj. logično bi bilo da organizacija koja aktivnim politikama i postupcima omogućuje korištenje vlastitih snaga u radu zaposleniku općenito pruža sve oblike organizacijske potpore. U ovom radu zbog toga su selektivno korištena i saznanja iz istraživanja na temu POS.

Organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga i korekciju deficita zaposlenika (SUDCO) sadržajno je nadograđeni POSSU. Točnije, sam POSSU jedna je od četiri sastavnice tog

konstrukta. Iako pobornici pozitivne psihologije napominju kako pristup s ciljem korekcije deficita može dovesti do pada morala zaposlenika (van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015), nužno je ipak identificirati karakteristike i ponašanja zaposlenika koje bi se mogle tumačiti kao slabosti. Radom na rješavanju tih slabosti putem obuka, mentorstava, zadavanja ciljeva i kontinuiranog pružanja povratnih informacija moguće je postići svekolika unaprjeđenja dokle god postoji primjeren i motivirajuća komunikacija prema djelatnicima. Naime, praktično je nemoguće popuniti organizaciju osobama koje su idealne za određena radna mjesta i uvijek će postojati prostor za napredak. Ovaj složeni konstrukt vrlo je prikladan za upotrebu u organizacijskom istraživanju jer menadžmentu pruža veću količinu korisnih informacija nego POSSU. Zaključci istraživanja SUDCO nisu korišteni u ovom istraživanju upravo zbog sadržajne širine i raznolikosti te varijable.

### **7.3. Pregled značajnih istraživanja POSSU**

U ovom dijelu iznosi se pregled radova s područja korištenja vlastitih snaga, kao i odabranih radova u kojima se POS ukazao značajnim za objašnjavanje POSSU. Pokazuje se da potpora za korištenje vlastitih snaga u brojnim istraživanjima ostvaruje značajne veze s angažiranošću i radnom učinkovitošću, ali i pozitivnim emocionalnim stanjima, osjećajem svrhe u radu te gledanjem na posao kao poziv.

#### **7.3.1. Tipične odrednice POSSU**

Budući da korištenje vlastitih snaga u istraživanjima obično predstavlja odrednicu, pronađena su samo dva istraživanja u kojem se POSSU nalazi u poziciji ishoda. Brosi (2017) utvrđuje da POSSU proizlazi iz autentičnog i poštovanja vrijednog vodstva. Van Woerkom, Meyers i Bakker (2020) dodaju kako sustavi s visokom razinom kolektivnog korištenja snaga u kojima se vodstvo opredjeljuje na kreiranje organizacijske klime poticajne za korištenje vlastitih snaga imaju veće šanse navesti svoje zaposlenike na ulaganje osobnih snaga i talenata u posao.

### **7.3.2. Različiti ishodi POSSU**

Zaposlenici koji doživljavaju visoku organizacijsku potporu su učinkovitiji (Nazir i Islam, 2017; Rofcanin, Las Heras i Bakker, 2017; Kurtessis i sur., 2015) pa Hanson i Miller Jr. (2002) stoga smatraju odgovornošću menadžera da kreiraju radna mjesta koja bi koristila snage zaposlenika i sukladno tome educiraju zaposlenike.

Dakle, POSSU je odrednica radnog učinka (Dubreuil, Forest i Courcy, 2014) i angažiranosti (van Woerkom, Meyers i Bakker, 2020; Mphahlele i sur., 2018; Els i sur., 2016; Botha i Mostert, 2014). O pozitivnom djelovanju na angažiranost i radni učinak, a pritom i na kontekstualni učinak, kontraproduktivno ponašanje, osjećaj svrhe u radu i zadovoljstvo poslom pisali su Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita (2016). Štoviše, nalazi niza istraživanja ukazuju na povoljan učinak uporabe snaga na učinkovitost u izvršavanju zadataka i kontekstualni učinak (Ding, Yu i Li, 2020A; Kong i Ho, 2016; Harzer i Ruch, 2014).

Uporaba snaga u radu sprječava apsentizam (van Woerkom, Bakker i Nishii, 2016), razvija dobre odnose s nadređenima (Els i sur., 2016) potiče zadovoljstvo kupaca, pozitivne emocije i namjeru ostanka u organizaciji (Cable, Gino i Staats, 2013). Također, jača organizacijsku predanost (Thekiso, 2016), potiče stvaranje pozitivnih iskustava na radnom mjestu (Harzer i Ruch, 2013), napredak na poslu (Guan i Frenkel, 2020) te uvećanje organizacijskog psihološkog kapitala (Meyers i van Woerkom, 2017). Konačno, Harzer i Ruch (2016) povezuju korištenje vlastitih snaga u radu s poimanjem posla kao poziva i zadovoljstvom životom u cjelini.

### **7.3.3. POSSU kao moderatorska i medijacijska varijabla**

U nekoliko istraživanja POS je odabran kao moderator te pojačava efekte angažiranosti (Yongxing i sur., 2017), prilagodbe posla zaposleniku (Cheng i sur., 2016) i emocionalnog rada na radni učinak (Hur i sur., 2015; Duke i sur., 2009). Korištenje vlastitih snaga pak medijator je odnosa između intrinzične motiviranosti s učinkovitošću u izvršavanju zadataka i



kontekstualnim učinkom (Kong i Ho, 2016). Također, utvrđen je i medijacijski efekt na vezu poniznog vodstva i odgovornog građanskog ponašanja (Ding i sur., 2020B).

#### 7.4. Načini mjerenja POSSU

Budući da je POSSU koncept novijeg datuma, dosad je za njega razvijena samo jedna mjerna skala koja se sastoji od osam tvrdnji i ocjenjuje Likertovom skalom 1-5 (Keenan i Mostert, 2013). Statistička analiza autora koji su osmislili skalu pokazuje jasan jednofaktorski model s visokom pouzdanošću od 0,97. Mjerenja u kasnijim istraživanjima rezultirala su pouzdanošću od 0,96 (Meyers i sur., 2019), 0,95 (Mahomed i Rothmann, 2019), 0,95 (Els i sur., 2016), 0,93 (Beukes, 2015), čime je potvrđena opravdanost daljnjeg korištenja. Skala je predstavljena sljedećom tablicom.

Tablica 10. POSSU mjerna skala

R. Br.	Tvrdnja
1	Ova organizacija koristi moje vještine.
2	Ova organizacija mi dopušta raditi svoj posao na način koji najbolje odgovara mojim jakim stranama.
3	Ova organizacija mi pruža priliku raditi ono u čemu sam dobar.
4	Ova organizacija mi omogućuje da koristim svoje talente.
5	Ova organizacija osigurava da su moje jake strane usklađene s mojim radnim zadacima.
6	Ova organizacija izvlači najbolje iz mojih talenata.
7	Ova organizacija koristi moje jake strane.
8	Ova organizacija se usmjerava na ono u čemu sam dobar.

Izvor: Keenan i Mostert (2013)

Van Woerkom i suradnici (2016) kasnije su razvili srodnu SUDCO ljestvicu koja, pored (1) organizacijske potpore za upotrebu vlastitih snaga i (2) korekcije slabosti mjeri (3) ponašanja usmjerena upotrebi vlastitih snaga i (4) ponašanja usmjerena korekciji deficita. Iako je riječ o pouzdanom instrumentu, on je izostavljen u ovom istraživanju jer je procijenjeno kako je bolje fokus zadržati na organizacijskoj podršci u sferi pozitivne psihologije i izbjeći zalaženje u sferu kompetentnosti. Keenan i Mostert (2013) također spominju i VIA (*values in action*) te *Gallup StrengthsFinder* kao skale koje su ranije služile u identifikaciji osobnih snaga. Važno je napomenuti kako se radi o skalama koje sadrže 240, odnosno 177 tvrdnji, zbog čega nisu detaljnije razmatrane. Budući da POSSU skala od osam čestica sadrži prikladne tvrdnje i ima dokazano visoku pouzdanost, ona je odabrana za korištenje u ovoj disertaciji.

## 8. FORMULACIJA I UTEMELJENJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA

Formulacija istraživačkih hipoteza rezultat je dugotrajnog iščitavanja znanstvene literature i promišljanja o širem problemu istraživanja – povezivanja identifikacije i osjećaja pripadnosti organizaciji s radnom angažiranošću i radnim učinkom, odnosno prodajnim rezultatima zaposlenika čija radna mjesta imaju obilježja osobne prodaje. U nastavku se iznose utemeljenja svake pojedine skupine hipoteza s obzirom na zaključke srodnih istraživanja.

Provedeno je nekoliko istraživanja čiji nalazi upućuju na povoljan odnos organizacijske identifikacije i angažiranosti zaposlenika. Veza je pronađena kod zaposlenika organizacija u sektoru usluga (Zhang, Guo i Newman, 2017), financijskom sektoru (He, Zhu i Zheng, 2013), tehnološkom sektoru (Li, 2012) te kod šireg uzorka zaposlenika u privatnom sektoru (Otken i Erben, 2010). Nadalje, identifikacija s organizacijom pozitivno je povezana s angažiranošću u svim njezinim pojedinim sastavnicama - energičnost, posvećenost poslu i zaokupljenost poslom (Gozukara i Simsek, 2016; Karanika- Murray i sur., 2015; Otken i Erben, 2010). Slično ovome, pokazalo se da s rastom percipirane povezanosti pojedinca i organizacije raste i motiviranost za ulaganje dodatnog napora u korist kolega i same organizacije (van Knippenberg i van Schie, 2000; Dutton, Dukerich i Harquail, 1994; Ashforth i Mael, 1989; Efraty i Wolfe, 1988). Usprkos nizu ovih pozitivnih nalaza, dosad nisu provedena istraživanja koja bi stavila u odnos IO i angažiranost na uzorku prodajnog osoblja, što predstavlja istraživački izazov koji u sebi krije i menadžerske implikacije. Temeljem pregledane literature očekuje se da će se pozitivni efekti IO na angažiranost i potvrditi, što je iskazano sljedećom hipotezom:

***H1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.***

U kontekstu IO i radnog učinka prodajnog osoblja, Gammoh, Mallin i Bolman-Pullins (2014A) nisu pronašli značajnu povezanost, dok su Wieseke i suradnici (2009) prethodno zaključili da postoji pozitivan efekt IO na radni učinak. Ovi međusobno suprotni nalazi dopunjeni su brojnim

radovima koji su ispitivali opći uzorak zaposlenika i pronašli uglavnom pozitivne posredne i izravne efekte (Walumbwa i sur., 2011; Riketta, 2005). Identifikacija olakšava prilagodbu zaposlenika organizaciji i tako unaprjeđuje učinkovitost (Carmeli, Gilat i Waldman, 2007), izravno ili posredno pozitivno djeluje na kontekstualni učinak (Collen, 2019; Lee, Park i Koo, 2015; van Dick i sur., 2006) te poboljšava efektivnost rada (Efraty i Wolfe, 1988).

Pozitivne efekte IO na učinak pronašli su i Liu, Loi i Lam (2011) uz moderatorsku ulogu pozitivnih odnosa u timu, a Walumbwa, Avolio i Zhu (2008) dodaju da snažnija identifikacija s radnom grupom pozitivno djeluje na radni učinak koji su ocjenjivali nadređeni. Ipak, IO je podređena identifikaciji s vlastitim radnim mjestom i užom radnom grupom pa stoga može doći i do negativnih efekata ako se članovi grupe identificiraju i zastupaju ciljeve suprotne onima koje određuje menadžment (van Knippenberg, 2000). Ovo je vrlo važna menadžerska implikacija za ulaganje u organizacijsku klimu i očita smjernica budućim istraživanjima.

Vidljiv je prostor za provođenje istraživanja koje bi na uzorku prodajnog osoblja iz različitih organizacija i djelatnosti ispitalo različite dimenzije radnog učinka. Budući da rast prodajnog učinka za organizaciju znači povećanje prihoda, neupitna je važnost ispitivanja njegovih prediktora, ali i fokusiranja na uzorak prodajnog osoblja u proučavanju učinkovitosti. Sukladno iznesenom, postavlja se pet hipoteza kako slijedi:

***H2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na radni učinak prodajnog osoblja.***

*H2.1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.*

*H2.2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja.*

*H2.3: Identifikacija s organizacijom ima negativan efekt na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja.*

*H2.4: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na prodajni učinak prodajnog osoblja.*

Konstrukat kompetentnosti sadržajno se preklapa sa samo-efikasnošću i definiran je kao osjećaj pojedinca da je potpuno sposoban obaviti svoje zadatke praćen visokom sukladnošću obilježja

osobnosti i radnog mjesta (Thomas i Velthouse, 1990). Osjećaj kompetentnosti gradivni je element organizacijskog samopouzdanja i pomaže identifikaciji zaposlenika s organizacijom, zaključuju Rad, Sabzikaran i Abadi (2016) ispitujući državne službenike u sektoru obrazovanja. Također, IO djeluje pozitivno na razvoj kompetentnosti, tj. samo-efikasnosti (Fallatah, Laschinger i Read, 2017).

Efekt kompetentnosti na angažiranost je pozitivan, naročito u dimenziji posvećenosti poslu, dok je slabiji kod dimenzije zaokupljenosti poslom (Jose i Mampilly, 2014). Kompetentni prodavači su angažirani i proaktivni (van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015), a jednako vrijedi i za studente (Linnenbrink i Pintrich, 2010). Kompetentni i angažirani zaposlenici su zadovoljniji poslom (Yakin i Erdil, 2012), što dalje vodi u učinkovitost (Judge i sur., 2001). Štoviše, kompetentnost potiče angažiranost u svim njezinim trima sastavnicama te proizvodi predanost organizaciji i zadovoljstvo poslom, no jednako tako može voditi i u radoholizam i sagorijevanje na poslu (Del Libano i sur., 2012). Temeljem iznesenog, otvara se prostor za pretpostavku da bi prodavači koji se visoko identificiraju s organizacijom i pritom se osjećaju kompetentni bili spremniji dodatno se angažirati. Nastavno se iznosi hipoteza kojom se kompetentnost stavlja u ulogu moderatora odnosa IO i angažiranosti:

***H3: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

Ranije objašnjena povezanost s organizacijskom identifikacijom i činjenica da razlučuje zaposlenike s adekvatnim vještinama od onih koji te vještine ne posjeduju čini kompetentnost jako zanimljivim moderatorom veze IO i radnog učinka. Walumbwa i suradnici (2011) pronalaze pozitivan efekt kompetentnosti i na identifikaciju s organizacijom i radni učinak.

Veza kompetentnosti i radnog učinka pojavljuje se kod zaposlenika u javnom (Endah, 2019), obrazovnom (Arifin, 2014), tehnološkom (Sujiati, Ma'arif i Najib, 2017), sektoru transporta i logistike (Kurniawan, Guswandi i Sodikin, 2018) te na širem uzorku iz različitih uslužnih sektora (Zaim, Yasar i Unai, 2013). Kompetentnost zaposlenika također djeluje izravno na radni rezultat (Kolibačova, 2014), ali i na kontekstualni učinak (Kagaari i Munene, 2007).

Može se pretpostaviti da viša razina kompetentnosti povećava radni potencijal i spremnost za ostvarivanje visokog radnog učinka kod prodajnog osoblja koje se identificira s organizacijom, posebice u sprezi s efektom povećanja angažiranosti iskazanog trećom skupinom hipoteza. Sukladno navedenom, iznosi se sljedećih pet hipoteza:

***H4: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

*H4.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira kompetentnost. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja poslom moderira kompetentnost. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

Nisu pronađena istraživanja koja bi POSSU stavila u bilo kakav odnos s organizacijskom identifikacijom pa se u izradi modela istraživanja potrebno osloniti na pozitivno djelovanje organizacijske potpore na identifikaciju s organizacijom (Edwards i Peccei, 2010) i organizacijsku predanost (Fuller i sur., 2003).

S druge strane, percipirana organizacijska potpora za primjenu vlastitih snaga u radu (POSSU) ima efekte na angažiranost u sektoru obrazovanja (Mahomed i Rothmann, 2019), građevinarstvu (van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015), u djelatnosti telefonske prodaje (Standert, Mostert i DeBeer, 2014) i na širem uzorku zaposlenika (Meyers i sur., 2019; Botha i Mostert, 2014). Nadalje, korištenje vlastitih snaga u radu rezultira energičnošću (Linley, 2008) i angažiranošću u cjelini (Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016).

Sabirući pregledana istraživanja, zaključuje se da organizacija s kojom se zaposlenik identificira, a koja uz to podržava iskorištavanje vlastitih snaga i talenata, zasigurno poziva i potiče svoje pripadnike na angažman. S tim u skladu nastavno se postavlja sljedeća hipoteza:

***H5: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.***

Pored značajnih efekata na angažiranost, POSSU djeluje i na radni učinak (Dubreuil, Forest i Courcy, 2014). Korištenje vlastitih snaga rezultira poboljšanjem radnih rezultata, ali i povećanjem kontekstualnog i smanjenjem kontraproduktivnog ponašanja (Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016). Pozitivan odnos POSSU i kontekstualnog radnog učinka su potvrdili i Meyers i suradnici (2019). Nadalje, organizacijska klima koja potiče korištenje vlastitih snaga i talenata u radu pozitivno utječe na osjećaj sreće u radu, što onda potiče radni učinak (van Woerkom i Meyers, 2014). Keenan i Mostert (2013) su utvrdili da se „zaposlenici koji koriste svoje snage brže razvijaju (Minhas, 2010) i ostvaruju bolje rezultate (Smedley, 2007; Stefanyszyn, 2007)“.

Nastavno na sve izneseno, razumno je pretpostaviti da uključivanje POSSU konstrukta može doprinijeti objašnjenju zasad kontradiktorno iskazane i nedovoljno definirane veze između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja. Prigodno se postavljaju hipoteze u nastavku:

***H6: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na radni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.***

*H6.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira POSSU. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.*

*H6.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

Sukladno postavljenim ciljevima istraživanja i ovdje iskazanim hipotezama, pristupilo se izradi detaljnog plana te odabiru adekvatne metodologije istraživanja koji su predstavljeni sljedećim poglavljem.



## 9. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju najprije su predstavljeni cjelokupni nacrt i plan istraživanja te odabrani instrument istraživanja i istraživački model. Drugi dio poglavlja odnosi se na odabir istraživačke populacije, vrste uzorka i metoda kojima će se provoditi statistička analiza.

### 9.1. Karakteristike i protokol istraživanja

Istraživačka ideja bila je ispitati stavove populacije osoba zaposlenih u odjelima prodaje različitih tvrtki diljem Republike Hrvatske u kontekstu odrednica njihove radne angažiranosti i učinkovitosti. Protokol istraživanja osmišljen je i izvršen sukladno znanstvenoj metodologiji kroz devet koraka prikazanih na slici 12.

Slika 12. Protokol istraživanja



Izvor: Izrada autora, 2022

Nakon proučavanja literature i modeliranja konstrukata, za svaki od njih odabrane su prikladne skale koje su uvedene u sadržaj upitnika. Pored skala iz istraživačkog modela, dodana su i pitanja koja mjere ključna demografska obilježja ispitanika. U drugom koraku definiran je osnovni skup i odabran je tip uzorka te je provedeno pilot istraživanje (korak 3) kako bi se upitnik evaluirao i prema potrebi doradio (korak 4).

Po finalizaciji upitnika poveznica na CARnet *Lime Survey* obrazac upitnika odaslana je na e-mail adrese kompanija (korak 5) čija djelatnost pripada sferi osobne prodaje te u svrhu iste upošljavaju prodajno osoblje. Ispunjeni upitnici automatski su se dodavali u evidenciju formirajući tako uzorak istraživanja (korak 6).

Prikupljeni podaci u sedmom koraku su pregledani, uređeni i pripremljeni za obradu u programskom paketu IBM SPSS Statistics Version 26 (korak 8). U devetom koraku provedena je statistička obrada pa su tako dobiveni podaci interpretirani, što je poslužilo kao osnova za izvođenje zaključaka ovog istraživanja.

## **9.2. Instrument istraživanja i operacionalizacija varijabli**

Za potrebe istraživanja konstruiran je anketni upitnik sa sveukupno pedeset devet čestica od kojih se osam odnose na demografske podatke, a preostale na mjerenje pet konstrukata koji su predmet interesa ovog istraživanja i njihovih sastavnica. Upitnik je ispitanicima izložen tako da su tvrdnje iz različitih skala kojima se mjere pojedini istraživani konstrukti izmiješane kako bi se održala dinamika i koncentracija ispitanika. Za svaki konstrukt iz modela istraživanja odabrane su skale korištene u nizu prethodnih radova u kojima su se, u okvirima različitih modela, ispitivale navedene varijable. Pojedinačne skale su grupirane i pročišćene te uvrštene u cjeloviti upitnik istraživanja. U upitniku se nalazi i skupina pitanja kojima se određuju osobne i demografske karakteristike svakog ispitanika.

Identifikacija s organizacijom ispitana je skalom od šest čestica preuzetom iz Mael i Ashforth (1992):

- 1. Kad netko kritizira organizaciju u kojoj sam zaposlen, to doživljavam kao osobnu uvredu.*
- 2. Jako me zanima što drugi misle o organizaciji u kojoj sam zaposlen.*

3. *Kad govorim o organizaciji, često umjesto „oni“ kažem „mi“.*
4. *Uspjesi moje organizacije su i moji uspjesi.*
5. *Kada netko hvali moju organizaciju, doživljam to kao osobni kompliment.*
6. *Ako bi u medijima izašao negativan tekst o mojoj organizaciji, bilo bi mi neugodno.*

Za potrebe mjerenja radne angažiranosti korišten je UWES upitnik (Shauffelli i sur., 2002) skraćena verzija s devet tvrdnji (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006).

1. *Osjećam entuzijazam prema svom poslu.*
2. *Moj me posao inspirira.*
3. *Ponosan sam na posao koji radim.*
4. *Osjećam se sretnim kad intenzivno radim.*
5. *Svom se radu potpuno posvetim.*
6. *Kad radim posao me ponese.*
7. *Dok radim osjećam da prštim energijom.*
8. *Na poslu se osjećam jako i energično.*
9. *Kad se probudim ujutro, osjećam se dobro zbog odlaska na posao.*

Radni učinak mjerio se IWPQ upitnikom (Koopmans i sur., 2014) koji sadrži osamnaest čestica i mjeri učinak u posljednja tri mjeseca u domeni učinkovitog izvršavanja zadataka (prvih pet tvrdnji), kontekstualnog učinka (sljedećih osam tvrdnji) i kontraproduktivnog ponašanja (sljedećih pet tvrdnji):

1. *Uspio sam isplanirati svoj posao tako da je bio gotov na vrijeme.*
2. *Moje planiranje bilo je optimalno.*
3. *Imao sam u vidu rezultate koje sam trebao postići u svom radu.*
4. *Uspio sam odvojiti glavna pitanja od sporednih pitanja na poslu.*
5. *Uspio sam svoj posao izvesti dobro uz minimalni utrošak vremena i truda.*
6. *Uzimao sam dodatne odgovornosti i zadatke.*
7. *Započeo sam samoinicijativno nekoliko zadataka kad bih završio svoje stare zadatke.*
8. *Preuzimao sam izazovne zadatke kad su bili dostupni.*
9. *Unaprjeđivao sam svoja stručna znanja kako bih ostao u tijeku.*
10. *Razvijao sam svoje stručne vještine kako bih ostao u tijeku.*
11. *Pronalazio sam kreativna rješenja za nove izazove i probleme.*

12. *Aktivno sam tražio nove izazove u svom poslu.*
13. *Aktivno sam sudjelovao na radnim sastancima.*
14. *Prigovarao sam oko nevažnih pitanja na poslu.*
15. *Preuveličavao sam probleme na poslu.*
16. *Bio sam usredotočen na negativne umjesto na pozitivne strane događaja u poslu.*
17. *Razgovarao sam s kolegama o negativnim stranama svog rada.*
18. *Razgovarao sam s ljudima izvan organizacije o negativnim stranama svog rada.*

Prodajni učinak izmjeren je istoimenom subskalom upitnika za mjerenje učinka prodajnog osoblja koja broji sedam čestica (Cravens i sur., 1993; prilagođeno iz Behrman i Perreault, 1982):

1. *Svojim prodajnim rezultatima osiguravam visok tržišni udio za organizaciju na području koje mi je dodijeljeno.*
2. *Nastojim prodavati proizvode s najvišim razlikama u cijeni.*
3. *Svojim prodajnim rezultatima osiguravam velike i značajne prihode svojoj organizaciji.*
4. *Kad se uvede novi proizvod, vrlo brzo ga proučim i počnem prodavati.*
5. *Uspješan sam u pronalaženju novih velikih kupaca na svom području i prodaji istima.*
6. *Uspješno pronalazim i ugovaram dugoročne kupce uz značajnu dobit za svoju organizaciju.*
7. *Nadmašujem sve zadane prodajne ciljeve i planove za moje područje na razini godine ili planiranog razdoblja.*

Za ispitivanje kompetentnosti korištena je istoimena subskala iz upitnika psihološke osnaženosti s tri čestice (Spreitzer, 1995):

1. *Uvjeren sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.*
2. *Samouvjeren sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.*
3. *Savladao sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.*

Percepcija organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga izmjerena je pomoću skale s osam čestica (Keenan i Mostert, 2013).

1. *Ova organizacija koristi moje vještine.*
2. *Ova organizacija mi dopušta raditi svoj posao na način koji najbolje odgovara mojim jakim stranama.*
3. *Ova organizacija mi pruža priliku raditi ono u čemu sam dobar.*
4. *Ova organizacija mi omogućuje da koristim svoje talente.*
5. *Ova organizacija osigurava da su moje jake strane usklađene s mojim radnim zadacima.*
6. *Ova organizacija izvlači najbolje iz mojih talenata.*
7. *Ova organizacija koristi moje jake strane.*
8. *Ova organizacija se usmjerava na ono u čemu sam dobar.*

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 iskazivali u kojoj mjeri se navedene tvrdnje odnose na njihovo radno mjesto i rezultate. Ocjene su označavale sljedeće: uopće se ne odnosi na mene (1); uglavnom se ne odnosi na mene (2); niti se ne odnosi, niti se odnosi na mene (3); uglavnom se odnosi na mene (4); u potpunosti se odnosi na mene (5).

Pored navedenih konstrukata, na početku upitnika ispituju se osnovni demografski podaci (dob, spol, stručna sprema, organizacija i odjel zaposlenja, staž) pomoću osam autorski izrađenih čestica koje pobliže identificiraju pojedine ispitanike i potvrđuju varijabilitet uzorka.

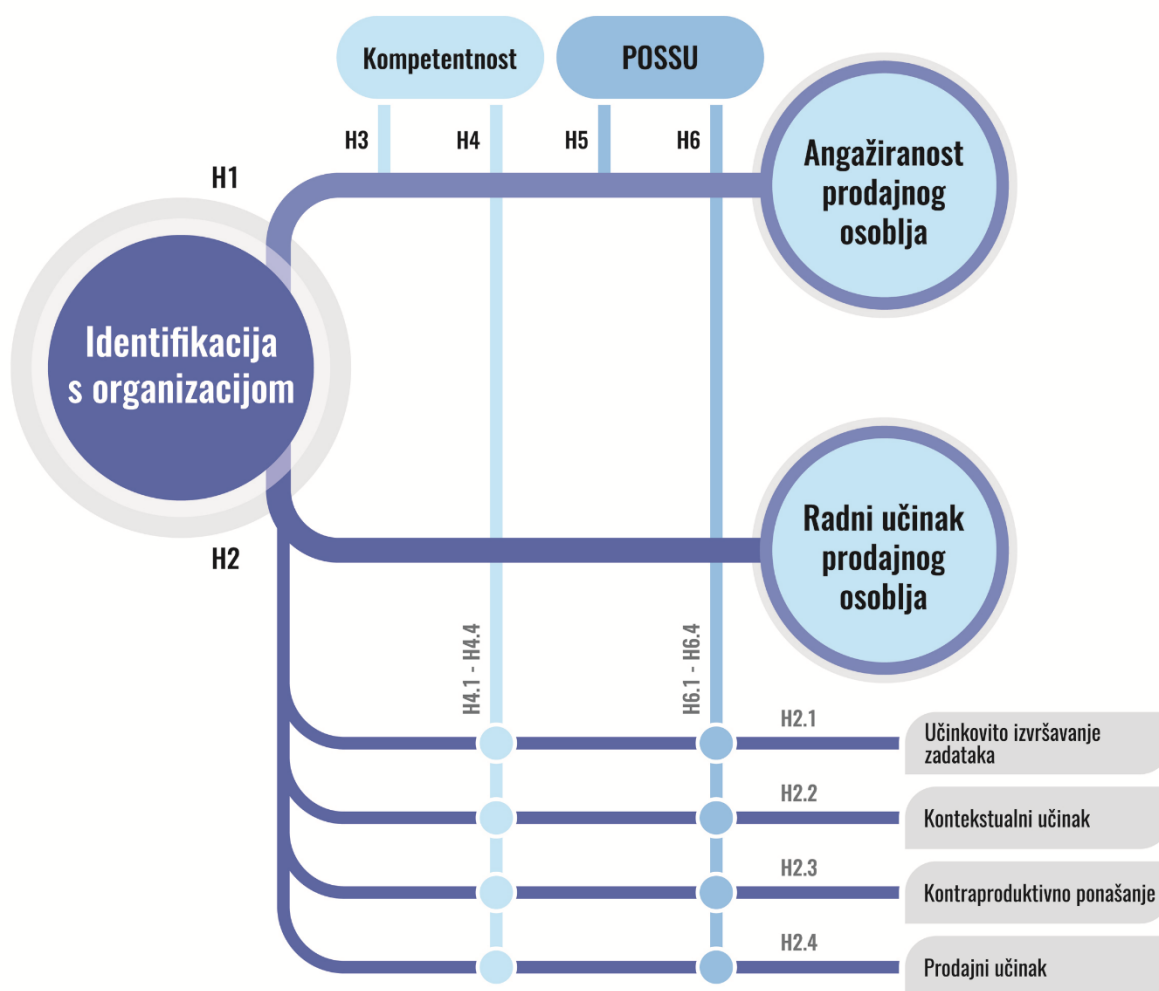
1. *Vaša dob (manje od 25, 26 do 30, 31 do 35, 36 do 40, 41 do 45, 46 do 50, 51 do 55, 56 do 60, 61 i više).*
2. *Spol (M, Ž)*
3. *Stručna sprema (NKV, KV / VKV / SSS, VŠS, VSS, magisterij znanosti ili MBA, doktorat znanosti)*
4. *Organizacija u kojoj ste zaposleni. (upisati)*
5. *Molim upišite naziv trenutnog radnog mjesta. (upisati)*
6. *Koliko godina radnog staža sveukupno imate? (upisati)*
7. *Koliko godina radite na prodajnim poslovima i zadacima? (upisati)*
8. *Koliko godina radite u trenutnoj organizaciji? (upisati)*

Anketni upitnik sa svim svojim sastavnicama onako kako je predstavljen ispitanicima nalazi se u prilogu 2. ove disertacije.

### 9.3. Prijedlog modela istraživanja i izvođenje istraživačkih hipoteza

Predloženi model istraživanja zasnovan je na znanstvenim ciljevima rada te na odnosima među varijablama koji proizlaze iz istraživačkih hipoteza predstavljenih u osmom poglavlju. Pored izravnih veza identifikacije s organizacijom prema angažiranosti i radnom učinku prodajnog osoblja, uvažene su uloge kompetentnosti i POSSU kao moderatorskih varijabli u predmetnom istraživanju.

Slika 13. Okvirni model istraživanja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na osnovi predstavljenog istraživačkog modela izvedene su sljedeće hipoteze:

***H1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.***

***H2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na radni učinak prodajnog osoblja.***

*H2.1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.*

*H2.2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja.*

*H2.3: Identifikacija s organizacijom ima negativan efekt na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja.*

*H2.4: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na prodajni učinak prodajnog osoblja.*

***H3: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

***H4: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

*H4.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira kompetentnost. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

*H4.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja poslom moderira kompetentnost. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti*

jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.

*H4.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

***H5: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.***

***H6: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na radni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU***

*H6.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira POSSU. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

*H6.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.*

*H6.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*



#### 9.4. Odabir populacije i uzorka

Osnovni skup u ovom istraživanju čine zaposlenici trgovačkih društava različitih veličina i djelatnosti koje djeluju na području Republike Hrvatske ako njihov prodajni angažman ima obilježja osobne prodaje u domeni trgovine na malo i veliko. Sektori koji su uzeti u obzir za istraživanje temeljem konzultiranja Nacionalne klasifikacije djelatnosti (2007)<sup>15</sup> grupiraju se i navode kako slijedi:

- Bankarske usluge (prodaja bankarskih financijskih proizvoda)
- Leasing poslovi (prodaja leasing financijskih proizvoda)
- Osiguranje (prodaja proizvoda životnog i ostalog osiguranja)
- Prijevoz i distribucija robe široke potrošnje
- Prodaja usluga (intelektualne usluge, informatičke usluge, promidžba i oglašavanje, smještaj, telekomunikacijske usluge)
- Trgovina automobilima i autodijelovima, najam vozila
- Trgovina hranom i pićem
- Trgovina kozmetičkim i toaletnim proizvodima
- Trgovina medicinskim proizvodima
- Trgovina namještajem i kućanskim aparatima
- Trgovina odjećom i obućom
- Trgovina računalima, softverom i telekomunikacijskom opremom
- Trgovina satovima i nakitom
- Trgovina u graditeljstvu

Važno je napomenuti kako je navedena klasifikacija rezultat obrade podataka iz izvornog dokumenta NKD (2007), pri čemu svaka gore imenovana djelatnost ima svoje uporište u službenoj nomenklaturi.

Budući da su u središtu istraživanja prodavači pojedinci, a po uzoru na proučavane radove sa sličnom tematikom (Gammoh, Mallin i Bolman Pullins, 2014A; Hughes i Ahearne, 2010; Wieseke i sur., 2009; Homburg, Wieseke i Hoyer, 2009; Cravens i sur., 1993), kao najprikladniji među vrstama uzoraka odabran je prigodni uzorak uz razumijevanje potrebe za

---

<sup>15</sup> [https://www.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf), (pristupljeno 30.9.2022)

visokim stupnjem varijabiliteta u smislu broja, veličine i djelatnosti poduzeća te demografskih obilježja ispitanika.

U razdoblju od 23. do 31. prosinca 2020 provedeno je pilot istraživanje na dvadeset poznatih ispitanika iz dvije tvrtke različitih djelatnosti te su, putem telefonskog razgovora, od njih sustavno prikupljene povratne informacije. Pilot testiranjem utvrđeno je da su ispitanici razumjeli sve tvrdnje iz upitnika i ocijenili kako su bez problema povezali sadržaj tvrdnje s konkretnim stanjima ili stavovima iz svog radnog života. Postignuta je i procjena vremena potrebnog za ispunjavanje cjelokupnog upitnika.

Poveznica na upitnik izrađen u *Lime Survey* sustavu s pratećim pozivom na sudjelovanje odaslana je na 655 e-mail adresa tvrtki koje su registrirane ili se u naravi bave najmanje jednom od djelatnosti navedenih u gornjem popisu u razdoblju od 12. siječnja do 7. veljače 2021 godine. Pritom je posvećena dužna pažnja da svaka od navedenih djelatnosti bude zastupljena s tvrtkama različitih veličina od tržišnih lidera i velikih kompanija sve do malih i mikro poduzetnika. Također, sustavno se vodila briga o uključivanju tvrtki sa sjedištem i / ili područjem djelovanja na teritoriju cijele Republike Hrvatske u uzorak. Svi odgovori automatski su se bilježili u sustavu i tako se formirao uzorak istraživanja.

Po zaključenju upitnika ostvaren prigodni uzorak sa 720 ispitanika iz sveukupno 122 poduzeća koji su u cijelosti ispunili upitnik.

## **9.5. Metode istraživačkog rada i statističke analize**

Pri izradi rada korištene su različite istraživačke metode. Prije svega, za teorijsku obradu elemenata istraživanja bilo je potrebno pronaći relevantnu literaturu. U tome dijelu rabile su se metode kompilacije i klasifikacije, tj. prikupljanja i sređivanja zbirke literature. Potom su metodama komparacije, apstrakcije, konkretizacije i deskripcije teorijski i empirijski podaci iz iščitanih radova uređeni kako bi se utvrdio model s hipotezama i prikazala dosadašnja istraživanja iz navedenog i srodnih područje.

U empirijskom dijelu rada korišten je upitnik s Likertovom skalom kako bi se prikupili podaci koji su zatim obrađeni odabranim statističkim analizama te interpretirani metodama dedukcije, indukcije, analize, sinteze i deskripcije. Tako dobiveni rezultati metodama specijalizacije i

dokazivanja prevedeni su u znanstvene i praktične zaključke rada. Kako bi se rezultati efikasnije predstavili budućim korisnicima, podaci su također predstavljeni putem tablica i slika.

Statistička analiza provodi se na kompozitnim rezultatima mjera svih konstrukata, pri čemu je pouzdanost mjernih skala prethodno utvrđena Cronbach alfa pokazateljem, a faktorska valjanost provjerena konfirmatornim faktorskim analizama u programskom paketu JASP 0.16.3. U radu su, uz pomoć programskog paketa IBM SPSS Statistics Version 26, izračunati deskriptivni pokazatelji za sve mjerene varijable te Pearsonovi koeficijenti korelacija za ispitivanje njihove međusobne povezanosti. Za provjeru postavljenih hipoteza istraživanja, odnosno za utvrđivanje efekata moderatora (EK i POSSU) na učinak prediktora (OI) na svaki pojedini kriterij (AP, ZUU, ZUK, ZUX i PU), korišten je Model 1. iz PROCESS makro (v. 4.1. by Andrew F. Hayes) dodatka za IBM SPSS Statistics (Hayes, 2013).

Važno je napomenuti kako su konstruktom radnog učinka obuhvaćeni prodajni učinak, učinkovito izvršavanje zadataka, kontekstualni učinak i kontraproduktivno ponašanje. Premda zadnje tri navedene sastavnice zajedno čine konstrukt radnog učinka (Koopmans, 2014), one se promatraju i ispituju pojedinačno bez analize zbirnog efekta. Efekti na prodajni učinak iskazuju se također zasebno jer je on dio zasebne skale učinkovitosti prodavača (Behrman i Perreault, 1982). Uslijed heterogenosti ova četiri konstrukta, radni učinak se nije potrebno niti moguće grupirati u jedinstvenu varijablu, a time niti statistički obraditi. Stoga su i grupe hipoteza H2, H4 i H6 testirane pojedinačno, preko svake od četiri sastavnice radnog učinka, ali ne i integralno. U skladu s tim, potvrđivanje krovnih hipoteza (H2, H4 i H6) će se izvoditi ovisno o rezultatima provjere pomoćnih hipoteza iz grupa H2, H4 i H6.

## **10. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U ovom se poglavlju iznose rezultati statističke obrade prikupljenih podataka. Najprije su predstavljene demografske karakteristike uzorka na kojem je provedeno istraživanje. Zatim su prikazani rezultati konfirmatornih faktorskih analiza i pokazatelji interne konzistencije u svrhu provjere unutrašnje valjanosti i pouzdanosti korištenih mjera za svaki pojedini konstrukt. Slijedi prikaz deskriptivne statistike za kompozitne rezultate svih mjenih varijabli te rezultati analize povezanosti među svim varijablama. Na kraju su prikazani rezultati regresijskih analiza uz testiranje moderacijskih efekata u svrhu provjere postavljenih hipoteza istraživanja.

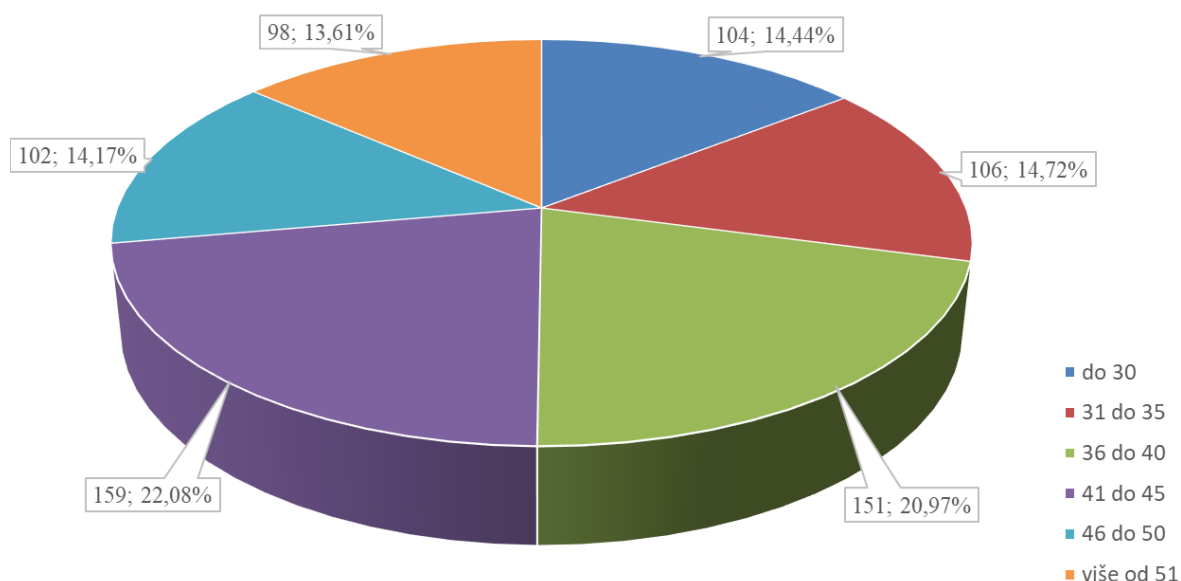
### **10.1. Karakteristike uzorka**

Kako je ranije navedeno, nakon provođenja upitnika prikupljeni su potpuni podaci za 720 ispitanika iz 122 tvrtke. U nastavku se redom izlažu rezultati deskriptivne statistike.

#### ***10.1.1. Dob ispitanika***

Varijabilitet ispitanika prema dobi na slici 14 ukazuje da je postignut zadovoljavajući broj ispitanika iz svih dobnih skupina uz najveću brojnost unutar raspona od 36 do 45 godina.

Slika 14. Razdioba ispitanika prema dobi



Izvor: Izrada autora, 2022

### ***10.1.2. Radni staž ispitanika***

Ispitanici imaju prosječno 17,17 godina radnog staža uz odstupanje od aritmetičke sredine 8,93 godine. Medijan vrijednost je 17,00 godina što znači da polovica ispitanika ima 17,00 godina radnog staža ili manje, dok polovica ima 17,00 godina radnog staža ili više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 20,00 godina. Najkraći radni staž imaju ispitanici s radnim stažom pola godine, dok jedan ispitanik radi u organizaciji 52 godine što je ujedno i najduži radni staž.

Ispitanici prosječno 13,368 godina s odstupanjem od aritmetičke sredine 7,88 godine rade na prodajnim poslovima i zadacima. Medijan vrijednost je 13,00 godina što znači da polovica ispitanika radi 13,00 godina ili manje, dok polovica radi 13,00 godina ili više. Mod kao najčešća vrijednost iznosi 10,00 godina. Na prodajnim poslovima i zadacima ispitanici najduže rade 40,00 godina.

Tablica 11. Karakteristike ispitanika prema godinama radnog staža

		Godine radnog staža	Godine rada na prodajnim poslovima i zadacima	Godine rada u trenutnoj organizaciji
N	Valjano	719	716	720
	Nedostaje	1	4	0
Prosjek		17,168	13,368	9,531
Medijan		17	13	8
Mod		20	10	2
Standardna devijacija		8,9341	8,0497	7,8768
Minimum		0,5	0,0	0,0
Maksimum		52,0	40,0	41,0
Percentili	25	10	7	3
	50	17	13	8
	75	24	19	15

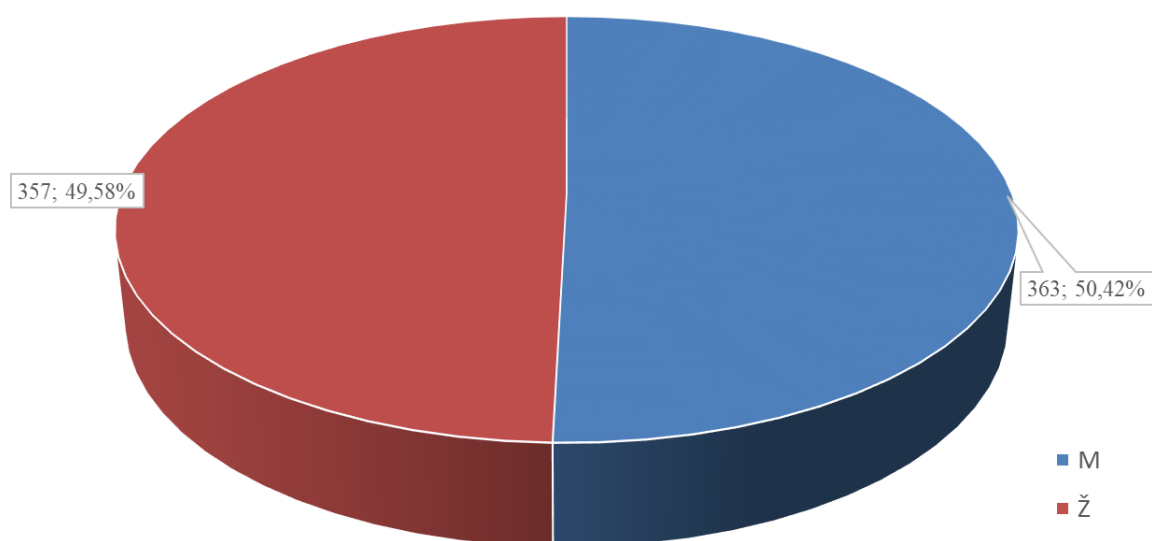
Izvor: Izrada autora, 2022

U trenutnoj organizaciji ispitanici prosječno rade 9,53 godine uz odstupanje od prosjeka 7,88 godina. Medijan vrijednost je 8,00 godina što znači da polovica ispitanika u trenutnoj organizaciji radi 8,00 godina ili manje, dok polovica radi 8,00 godina ili više. Mod kao najčešća vrijednost iznosi 2,00 godine. U trenutnoj organizaciji najduže rade ispitanici sa stažom od 41 godinu.

### 10.1.3. Spol ispitanika

Prema spolu u anketnom upitniku je sudjelovalo 363 osobe muškog spola (50,42% ispitanika) i 357 osoba ženskog spola (49,58% ispitanika), što je prikazano na slici 15. Može se zaključiti da su u istraživanju jednako zastupljene žene i muškarci.

Slika 15. Razdioba ispitanika prema spolu

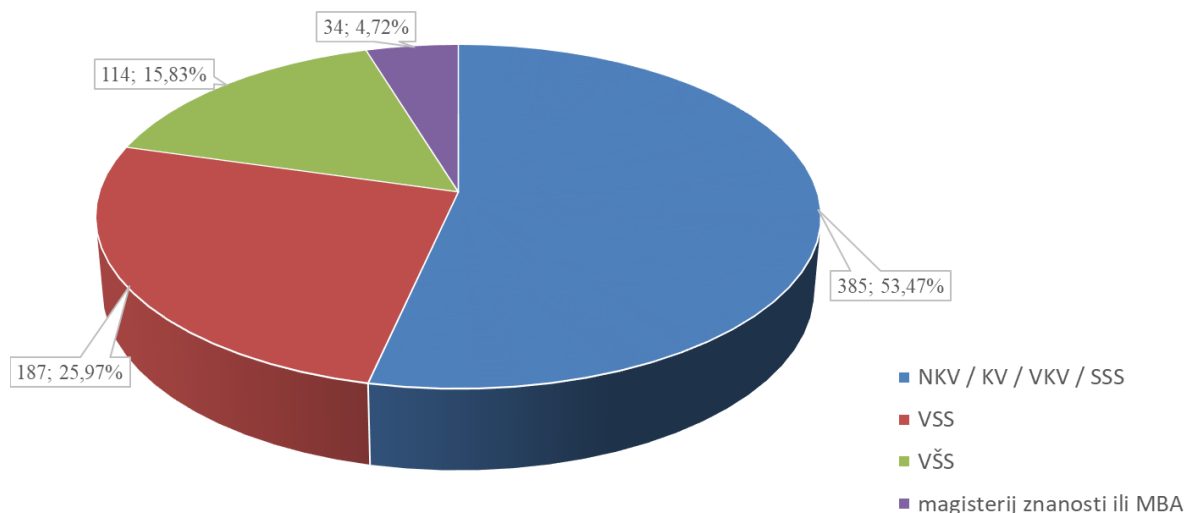


Izvor: Izrada autora, 2022

### 10.1.4. Stručna sprema ispitanika

Promatrajući strukturu ispitanika prema stručnoj spreml vidljivo je da najveći broj ispitanika ima završenu KV/VKV/SSS stručnu spreml (n= 384; 53,33%), dok je u uzorku zastupljen tek jedan ispitanik s NKV stupnjem obrazovanja.

Slika 16. Razdioba ispitanika prema stručnoj spremi



Izvor: Izrada autora, 2022

#### ***10.1.5. Djelatnost organizacije i radno mjesto ispitanika***

Varijabilitet uzorka dodatno je obrazložen tablicom distribucije prema djelatnostima i tablicom 12 na sljedećoj stranici u kojoj su ispitanici sistematizirani prema radnim mjestima. Svaki četvrti ispitanik dolazi iz djelatnosti prijevoza i distribucije robe široke potrošnje (27,36%), a po svaki osmi iz nespecijalizirane trgovine na malo i veliko (12,92%) i osiguranja (11,94%). Podjednako su zastupljene trgovina hranom i pićem te prodaja medicinskih proizvoda (9,31% i 9,17%) pa tako ovih pet grana čini oko 70% cjelokupnog uzorka, dok među ostalih šesnaest skupina djelatnosti nijedna ne prelazi pet postotnih bodova. Unatoč tome što je u nekim djelatnostima vidljiv veći odaziv ispitanika, konačni stupanj varijabiliteta uzorka može se ocijeniti zadovoljavajućim.



Tablica 12. Karakteristike ispitanika prema sektoru zaposlenja

Djelatnost	N	Udio (%)
Bankarstvo	14	1,94
Djelatnosti poštanskih usluga i prijevoza paketa	14	1,94
Intelektualne usluge	5	0,69
IT usluge	4	0,56
Leasing	5	0,69
Nespecijalizirana trgovina na malo i veliko	93	12,92
Osiguranje	86	11,94
Prijevoz i distribucija robe široke potrošnje	197	27,36
Prodaja medicinskih proizvoda	66	9,17
Trgovina odjećom i obućom	34	4,72
Prodaja satova i nakita	18	2,50
Prodaja u graditeljstvu	15	2,08
Prodaja usluga smještaja	6	0,83
Proizvodi za kućanstvo i higijenu	6	0,83
Promidžba i oglašavanje	9	1,25
Rent a car usluge	30	4,17
Telekomunikacijske usluge	5	0,69
Trgovina automobilima i autodijelovima	4	0,56
Trgovina hranom i pićem	67	9,31
Trgovina namještajem i kućanskim aparatima	23	3,19
Ostalo	19	2,64
<b>UKUPNO</b>	<b>720</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Izrada autora, 2022

Distribucija prema radnom mjestu izvršena je sistematizacijom radnih mjesta koje su ispitanici ručno upisivali pa su kompiliranjem definirane dvadeset i dvije grupe pozicija. Na samom početku obrade podataka manji broj ispitanika iz čijih odgovora nije bilo vidljivo da se u svom radu bave prodajom isključeni su iz daljnje obrade. Dvije trećine ispitanika pripadaju grupama prodajni predstavnik (28,33%), voditelj u prodaji (15,42%), komercijalist (5,83%), prodajni savjetnik (5,14%) referent prodaje (5,00%) i grupi ostalo (6,67%), a preostalih šesnaest grupa

zajedno čine trećinu sveukupnog uzorka. U konačnici više od tri četvrtine ispitanika u nazivu radnog mjesta imaju naveden termin „prodaja“ ili „komercijalist“, što ukazuje na prikladnost prikupljenog uzorka.

Tablica 13. Karakteristike ispitanika prema nazivu radnog mjesta

Naziv radnog mjesta	N	Udio (%)
Asistent/Pomoćnik u prodaji	12	1,67
Bankar/Osobni bankar	6	0,83
CEO/Direktor/Izvršni direktor/Prokurist	25	3,47
Direktor podružnice/sektora	17	2,36
Direktor prodaje	8	1,11
Financijski savjetnik	7	0,97
Komercijalist	42	5,83
Koordinator	5	0,69
Nadzornik u prodaji osiguranja	11	1,53
Poslovođa prodavaonice	14	1,94
Pribavitelj osiguranja	10	1,39
Prodajni predstavnik	204	28,33
Prodajni savjetnik	37	5,14
Prodavač	35	4,86
Referent prodaje	36	5,00
Stručni suradnik	14	1,94
Trgovački putnik	22	3,06
Unaprjeđivač prodaje	27	3,75
Vlasnik	3	0,42
Voditelj ključnih kupaca	26	3,61
Voditelj u prodaji	111	15,42
Ostalo	48	6,67
<b>Ukupno</b>	<b>720</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Izrada autora, 2022

## 10.2. Provjera mjernih karakteristika korištenih instrumenata

U ovom su poglavlju prikazani rezultati konfirmatornih faktorskih analiza (provedenih u svrhu provjere konstruktne ili unutrašnje valjanosti) te rezultati analize pouzdanosti (tipa interne konzistencije) korištenih mjernih instrumenata za svaki pojedini konstrukt.

### 10.2.1. Identifikacija s organizacijom

Identifikacija s organizacijom mjerena je skalom preuzetom iz Mael i Ashforth (1992). Skala sadrži ukupno šest tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupna identifikacija s organizacijom. Provjereni jednofaktorski model identifikacije s organizacijom na kojemu je saturirano svih šest pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli) upućuje na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima (Tablica 14). Naime, u ovom su istraživanju korišteni sljedeći pokazatelji stupnja slaganja: Hi kvadrat test, CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), NFI (Bentler-Bonett Normed Fit Indeks), IFI (Bollen's Incremental Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) i SRMR (Standardized root mean square residual). Hi kvadrat test, koji bi trebao biti neznačajan, tradicionalno se navodi kao izvorni pokazatelj slaganja, premda u praksi ne pokazuje veliku pouzdanost, posebno kod velikih uzoraka, ( $N > 200$ ), kod kojih se uobičajeno dobiva veći i značajan Hi kvadrat, što upućuje na razliku između modela i podataka čak i onda kada je ona minimalna (Schermelleh-Engel, Moosbrugger i Müller, 2003). Za prihvatljivo slaganje modela s podacima, vrijednosti ostalih indeksa (CFI, TLI, NFI, IFI i GFI) bi trebale biti  $\geq .90$  (Bentler i Bonett, 1980; Bentler, 1990; Bollen i Curran, 2006). RMSEA vrijednosti  $\leq .10$  i SRMR vrijednosti  $\leq .08$  ukazuju na razumnu podudarnost modela s podacima (Browne i Cudeck, 1993; Hu i Bentler, 1999). Dakle, prema vrijednostima većine dobivenih pokazatelja možemo zaključiti da je stupanj slaganja modela s podacima zadovoljavajući, odnosno da je identifikacija s organizacijom jednofaktorski konstrukt.

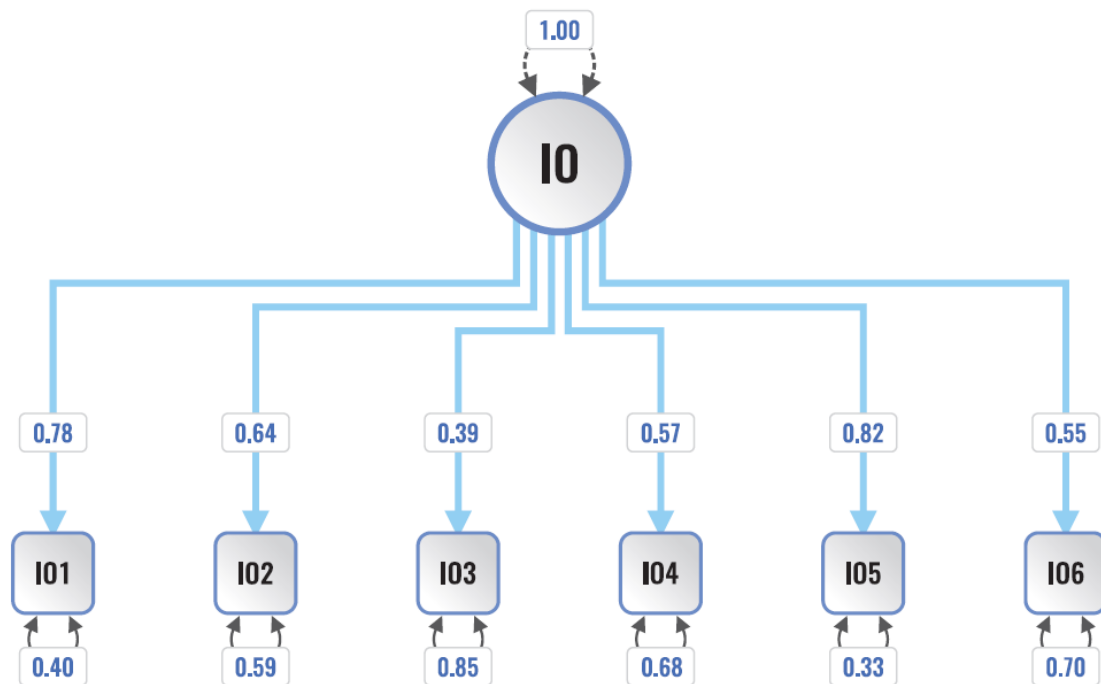
Tablica 14. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela identifikacije s organizacijom s podacima

$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
81.203	9	< .001	.942	.903	.935	.942	.960	.106	.047

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .39 do .82 (Slika 17).

Slika 17. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom identifikacije s organizacijom



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru identifikacije s organizacijom iznosi  $\alpha = .79$ . Sukladno svemu navedenom, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (6), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu identifikacije s organizacijom.

### 10.2.2. Radna angažiranost

Angažiranost zaposlenika mjerena je skalom preuzetom iz Schaufeli, Bakker i Salanova (2006). Skala sadrži ukupno devet tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se može mjeriti tri dimenzije angažiranosti (energija, posvećenost i udubljenost) ili jedna latentna dimenzija, odnosno ukupna angažiranost zaposlenika. Provjereni jedno-faktorski model angažiranosti na kojemu je saturirano svih devet pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli) upućuje na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima (Tablica 15).

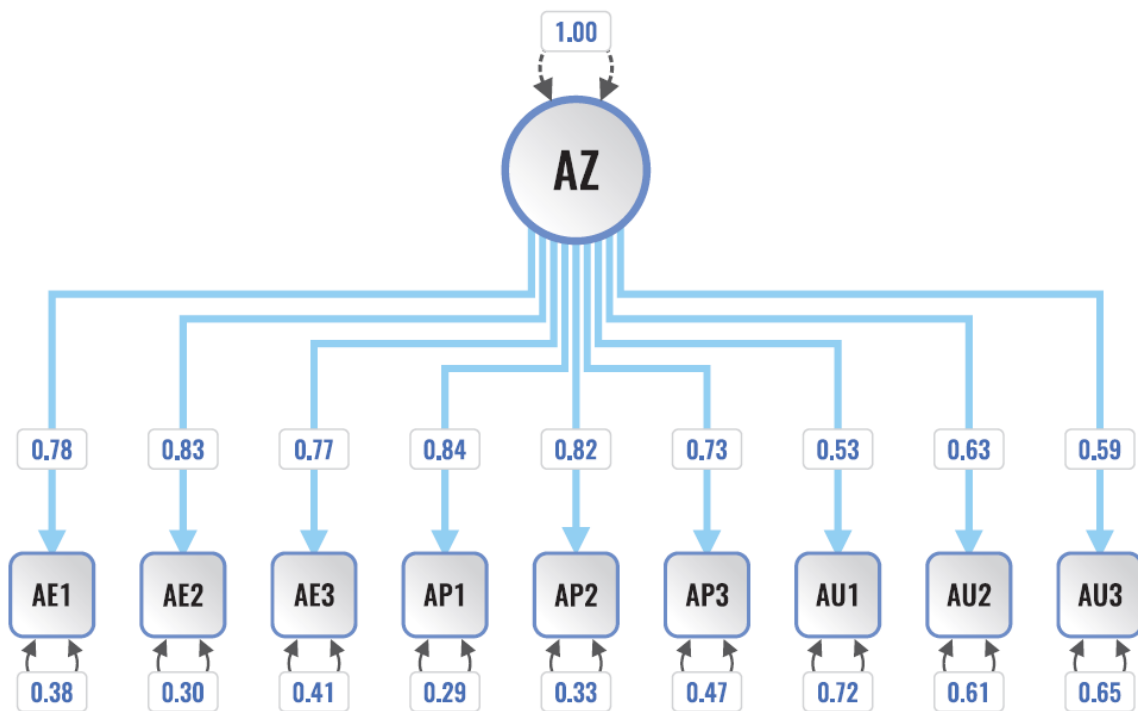
Tablica 15. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela angažiranosti s podacima

$\chi^2$	<i>df</i>	p	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
171.468	27	< .001	.960	.946	.953	.960	.943	.086	.038

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .53 do .84 (Slika 18).

Slika 18. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom angažiranosti zaposlenika



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru angažiranosti zaposlenika iznosi  $\alpha = .91$ . Sukladno tomu, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (9), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu angažiranosti.

### 10.2.3. Učinkovito izvršavanje zadataka

Učinkovitost zaposlenika u izvršavanju zadataka mjerena je skalom preuzetom iz Koopmans i suradnika (2014). Skala sadrži ukupno pet tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupna učinkovitost u izvršavanju zadataka zaposlenika. Provjereni jedno-faktorski model, na kojemu je saturirano svih pet

pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli), upućuje na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima (Tablica 16).

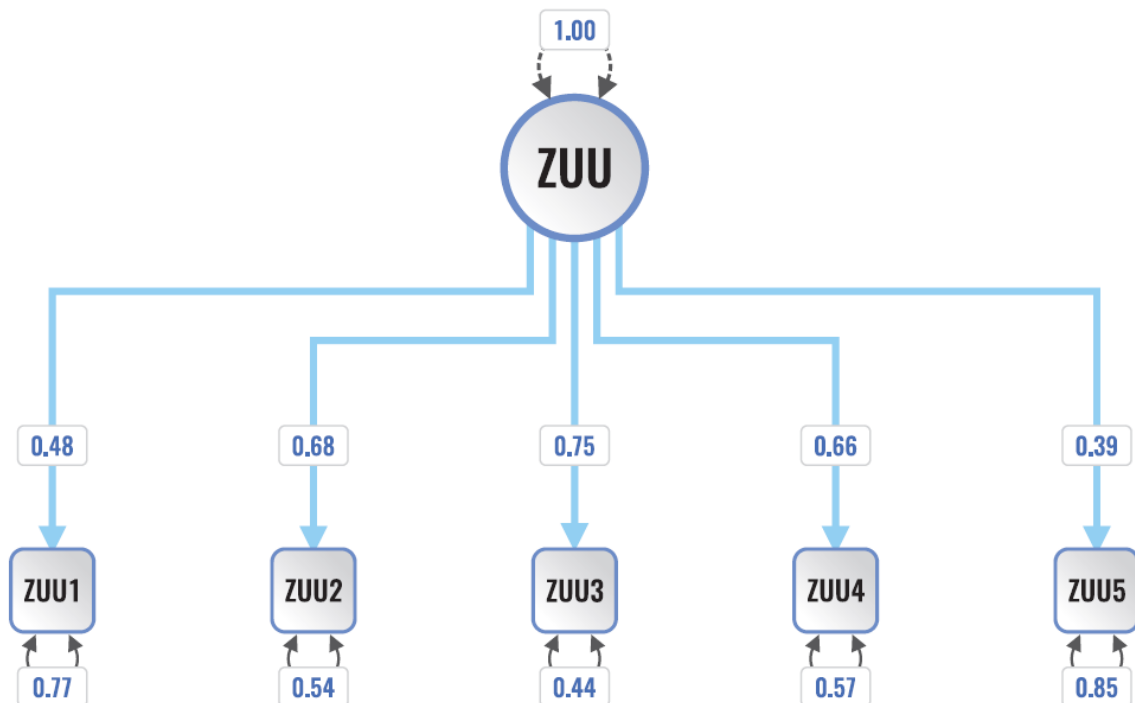
Tablica 16. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela ZUU s podacima

$\chi^2$	<i>df</i>	p	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
52.923	5	< .001	.934	.868	.928	.935	.972	.115	.049

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .39 do .75 (Slika 19).

Slika 19. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom učinkovitosti u izvršavanju zadataka



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru ZUU zaposlenika iznosi  $\alpha = .72$ . Sukladno navedenom, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (5), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu ZUU.

#### 10.2.4. Kontekstualni učinak

Kontekstualna učinkovitost zaposlenika mjerena je skalom preuzetom iz Koopmans i suradnika (2014). Skala sadrži ukupno osam tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupna kontekstualna učinkovitost zaposlenika. Dobiveni pokazatelji slaganja za provjereni jedno-faktorski model KU na kojemu je saturirano svih osam pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli) su blizu graničnih vrijednosti, što upućuje na prihvatljivo slaganje modela s podacima (Tablica 17).

Tablica 17. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela ZUK s podacima

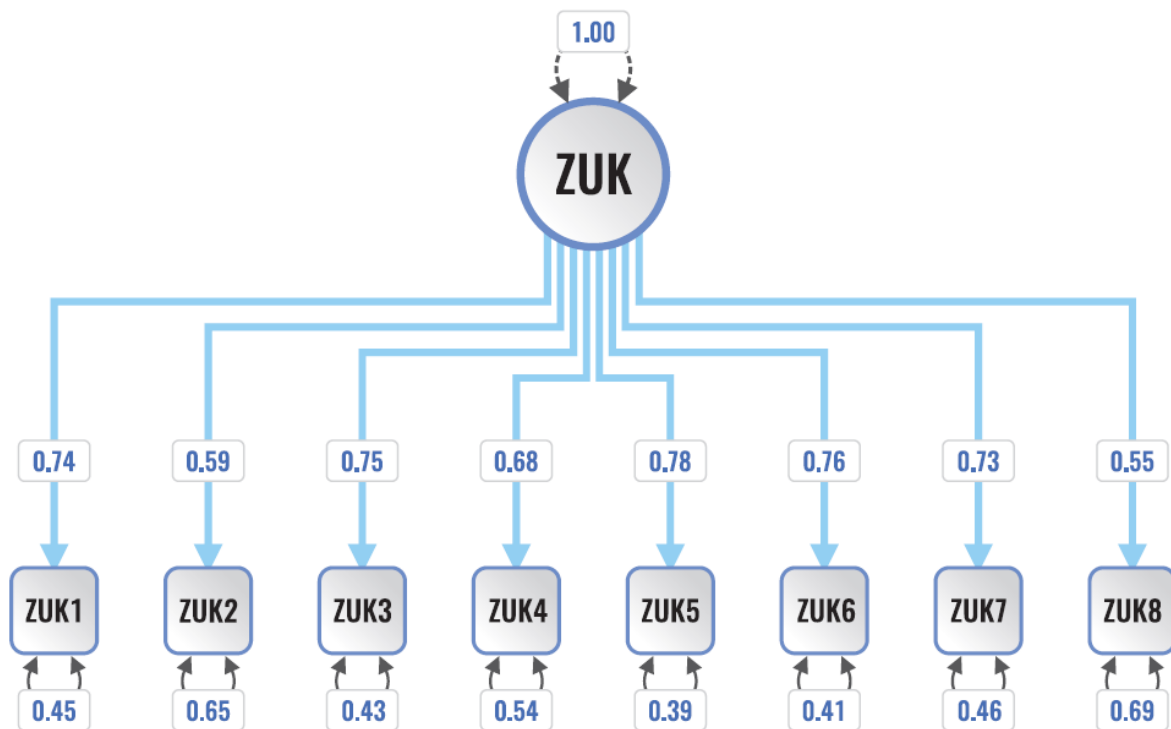
$\chi^2$	<i>df</i>	p	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
318.006	20	< .001	.891	.848	.885	.891	.901	.144	.053

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .55 do .78 (Slika 20).



Slika 20. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom ZUK



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru kontekstualne učinkovitosti zaposlenika iznosi  $\alpha = .88$ . Sukladno tomu, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (8), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu ZUK.

### ***10.2.5. Kontraproduktivno ponašanje***

Kontraproduktivno ponašanje zaposlenika mjereno je skalom preuzetom iz Koopmans i suradnika (2014). Skala sadrži ukupno pet tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupno kontraproduktivno ponašanje

zaposlenika. Provjereni jedno-faktorski model ZUX, na kojemu je saturirano svih pet pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli), upućuje na prihvatljivo slaganje modela s podacima (Tablica 18).

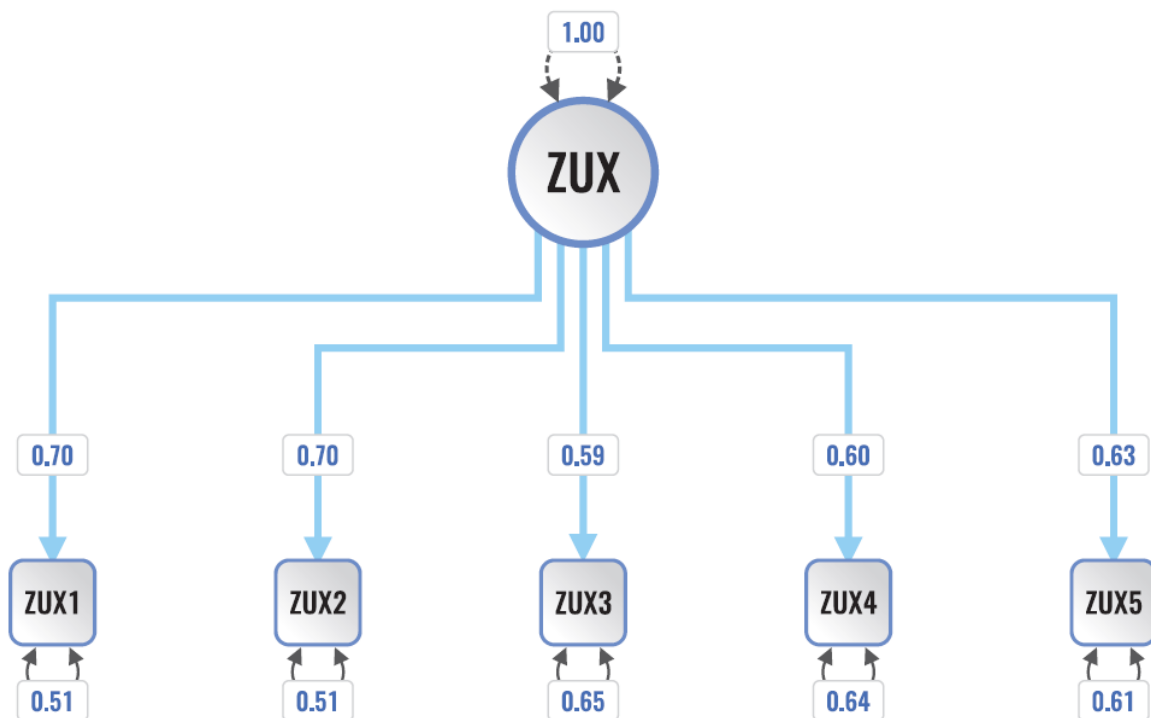
Tablica 18. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela kontraproductivnog ponašanja s podacima

$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
122.272	5	< .001	.878	.757	.875	.879	.932	.180	.064

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .59 do .70 (Slika 21).

Slika 21. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom kontraproductivnog ponašanja zaposlenika



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru kontraproductivnog ponašanja zaposlenika iznosi  $\alpha = .78$ . Sukladno tomu, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (9), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu kontraproductivnog ponašanja.

### 10.2.6. Prodajni učinak

Prodajni učinak mjeran je skalom preuzetom iz (Cravens i sur., 1993, prilagođeno iz Behrman i Perreault, 1982). Skala sadrži ukupno sedam tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupni prodajna učinkovitost zaposlenika. Provjereni jedno-faktorski model prodajnog učinka na kojemu je saturirano svih sedam pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli) upućuje na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima (Tablica 19).

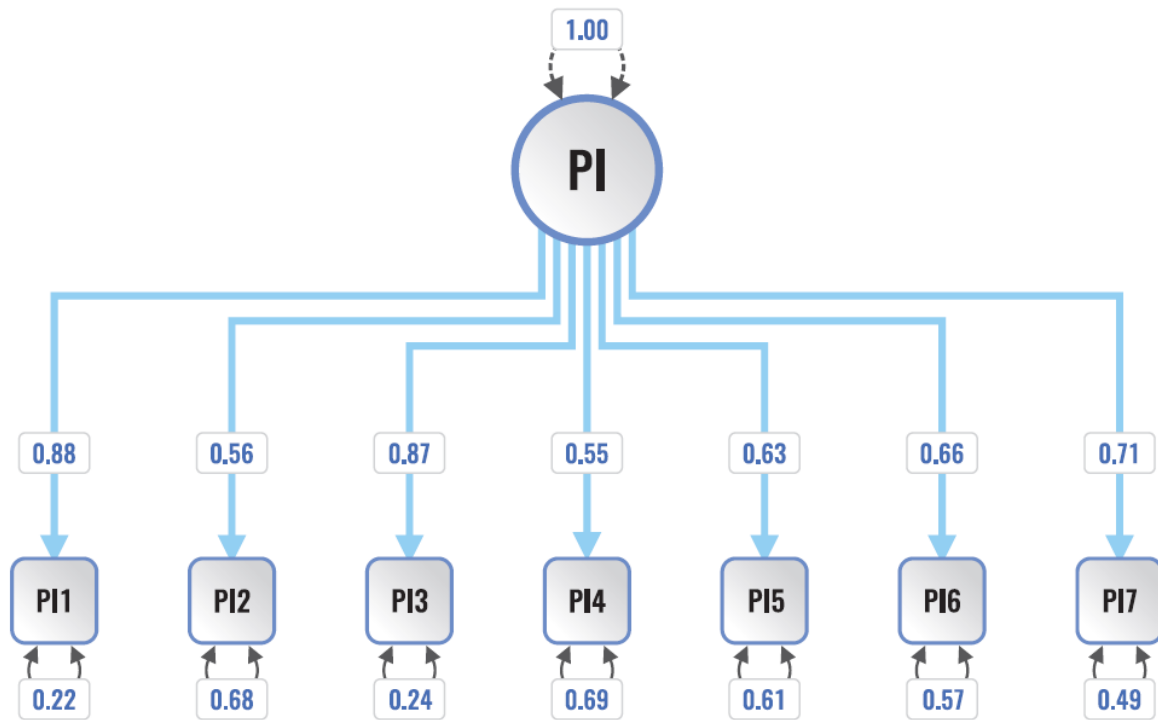
Tablica 19. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela prodajnog učinka s podacima

$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
348.123	14	< .001	.868	.802	.864	.868	.881	.182	.071

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .55 do .88 (Slika 22).

Slika 22. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom prodajne učinkovitosti zaposlenika



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru prodajne učinkovitosti zaposlenika iznosi  $\alpha = .87$ . Sukladno navedenom, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (9), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu prodajne učinkovitosti.

### ***10.2.7. Kompetentnost***

Kompetentnost zaposlenika mjerena je istoimenom subskalom preuzetom iz Upitnika psihološke osnaženosti s tri čestice (Spreitzer, 1995). Skala sadrži ukupno tri tvrdnje koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno

samoprocjena ukupne kompetentnosti zaposlenika. Provođenje konfirmatorne faktorske analize na ovako malom broju tvrdnji nije bilo moguće pa je u svrhu provjere faktorske valjanosti za skalu kompetentnosti provedena eksploratorna faktorska analiza, rezultati koje su prikazani u Tablici 20.

Tablica 20. Komunaliteti i faktorska zasićenja čestica skale kompetentnosti dobivene metodom glavnih komponenti

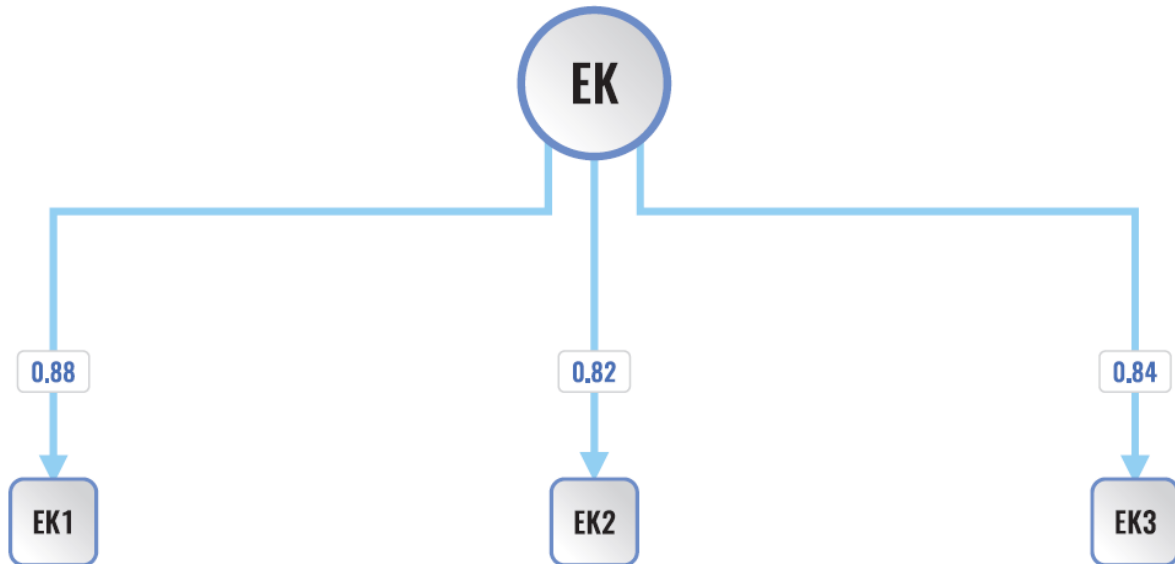
Čestica	Komunaliteti	Saturacije
(EK1) Uvjeren sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.	0,768	0,876
(EK2) Samouvjeren sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.	0,676	0,822
(EK3) Savladao sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.	0,707	0,841
Svojstvena (Eigen) vrijednost		2,151
Ukupni % objašnjene varijance		71,691

Izvor: Izrada autora, 2022

Provedenom komponentnom analizom može se ustvrditi da se kovariranje čestica skale može pripisati jednom latentnom faktoru sa svojstvenom vrijednošću većom od 1, a kojim je protumačeno 71,69% ukupne varijance. S obzirom na navedeno, kao i na izračunati pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru kompetentnosti iznosi  $\alpha = .80$ , skup navedenih čestica može se promatrati kao jedan faktor te je kompozitni rezultat definiran prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (3), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu kompetentnosti prodajnog osoblja.

Zbog dosljednosti u prikazivanju provjera faktorske valjanosti svih mjerenih konstrukata, na Slici 23 prikazane su saturacije pojedinih čestica skale jednim latentnim faktorom kompetentnosti, odnosno rezultati eksploratorne faktorske analize metodom glavnih komponenti za sve tri samoprocjene kompetentnosti (isti koji su već prikazani u Tablici 20).

Slika 23. Rezultati eksploratorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom kompetentnosti zaposlenika



Izvor: Izrada autora, 2022

### 10.2.8. POSSU

Percipirana POSSU zaposlenika mjerena je skalom preuzetom iz Keenan i Mostert (2013). Skala sadrži ukupno osam tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *uopće se ne odnosi na mene* do 5 = *u potpunosti se odnosi na mene*), a kojima se mjeri jedna latentna dimenzija, odnosno ukupna percipirana POSSU zaposlenika. Provjereni jedno-faktorski model POSSU na kojemu je saturirano svih osam pripadajućih indikatora (manifestnih varijabli) upućuje na izvrsno slaganje modela s podacima (Tablica 23).

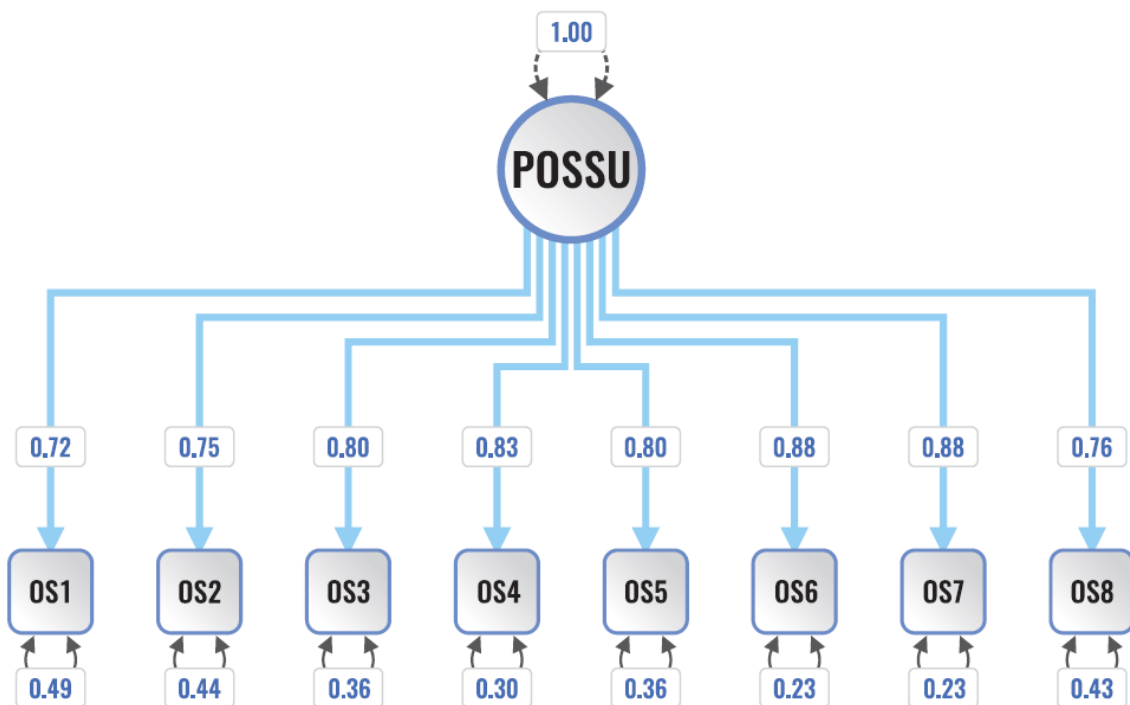
Tablica 21. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela POSSU s podacima

$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
206.081	20	< .001	.957	.939	.952	.957	.933	.114	.030

Izvor: Izrada autora, 2022

Sva su faktorska zasićenja pojedinih manifestnih varijabli jednim latentnim konstruktom statistički značajna ( $p < .01$ ) te se kreću u rasponu od .72 do .88 (Slika 24).

Slika 24. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom percipirane POSSU zaposlenika



Izvor: Izrada autora, 2022

Nadalje, kao pokazatelj interne konzistencije odgovora na svim tvrdnjama skale izračunat je i Cronbach alfa koeficijent, koji za mjeru POSSU zaposlenika iznosi  $\alpha = .94$ . Sukladno tomu,

kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (8), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu percipirane POSSU.

### 10.3. Deskriptivna statistika

Na temelju provjera metrijskih karakteristika korištenih mjernih instrumenata prikazanih u prethodnom poglavlju, izračunati su kompozitni rezultati izraženi kao prosjek odgovora ispitanika na svim tvrdnjama koje se odnose na pojedini konstrukt. Za tako formirane kompozitne rezultate za sve su mjerne instrumente izračunati deskriptivni podaci, a dobiveni su rezultati prikazani u tablici 24.

Tablica 22. Deskriptivni podaci: raspon odgovora ispitanika, aritmetička sredina, standardna devijacija, simetričnost i spljoštenost svih mjerenih varijabli

Oznaka	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Simetričnost	Spljoštenost
IO	1.00	5.00	4.1806	.67401	-1.011	1.433
AP	1.00	5.00	4.3406	.58765	-1.323	2.928
ZUU	1.00	5.00	4.1975	.59637	-1.180	3.270
ZUK	1.00	5.00	4.1269	.68552	-1.163	2.327
ZUX	1.00	5.00	2.2497	.88995	.631	.063
PU	1.00	5.00	3.9968	.73029	-1.110	2.071
EK	1.00	5.00	4.5903	.49275	-1.674	5.955
OS	1.13	5.00	4.1151	.70616	-.939	1.029

*Legenda: IO – identifikacija s organizacijom, AP – angažiranost prodajnog osoblja, ZUU – učinkovito izvršavanje zadataka, ZUK – kontekstualni učinak, ZUX – kontraproduktivno ponašanje, PU – prodajni učinak, EK – kompetentnost, OS – organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga*

Izvor: Izrada autora, 2022

Deskriptivni podaci pokazuju da prosječni rezultati svih mjerenih varijabli naginju višim vrijednostima na skali, odnosno da ispitanici u prosjeku visoko procjenjuju svoju identifikaciju s organizacijom, radnu angažiranost, većinu mjera prodajnog učinka, kao i vlastitu kompetentnost za rad u prodaji te podršku organizacije za korištenje vlastitih snaga. Izuzetak je, što je i očekivano, prosječna vrijednost samoprocjena kontraproduktivnog ponašanja, gdje



je situacija upravo obrnuta. Uvidom u distribucije rezultata vidljivo je da sve varijable imaju asimetričnu distribuciju, a neke su i izrazito leptokurtične (npr. kompetentnost), no te su distribucije i dalje unutar granica normalnosti koje se navode u literaturi (npr.  $\pm 2$  prema Tabachnick i Fidell, 2007;  $\pm 3$  prema Kline, 2005;  $\pm 3$  za simetričnost i  $\pm 7$  za spljoštenost prema West, Finch i Curran, 1995; Byrne, 2010; Kim, 2013), odnosno udovoljavaju kriterijima za korištenje parametrijske statistike (Kline, 2011). Stoga se može zaključiti da asimetričnost i spljoštenost navedenih varijabli neće utjecati na dobivene rezultate, no svejedno će biti razmotrene prilikom interpretacije pojedinih rezultata, u smislu što većeg opreza prilikom donošenja zaključaka.

#### 10.4. Povezanost među mjerenim konstruktima

Tablicom 23. prikazane su dobivene korelacije među konstruktima, dok je u dijagonali podebljanim brojkama iskazana pouzdanost svake od mjernih skala.

Tablica 23. Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije između rezultata na svim mjerenim konstruktima i Cronbach alfa koeficijenti interne konzistencije

	OI	AP	ZUU	ZUK	ZUX	PU	EK	OS
OI	<b>.79</b>							
AP	.614**	<b>.91</b>						
ZUU	.380**	.406**	<b>.72</b>					
ZUK	.421**	.518**	.727**	<b>.88</b>				
ZUX	-.100**	-.242**	.027	.008	<b>.78</b>			
PU	.405**	.467**	.528**	.565**	.019	<b>.87</b>		
EK	.382**	.534**	.498**	.463**	-.157**	.437**	<b>.80</b>	
OS	.528**	.740**	.394**	.511**	-.191**	.417**	.389**	<b>.94</b>

Legenda: *IO* – identifikacija s organizacijom, *AP* – angažiranost prodajnog osoblja, *ZUU* – učinkovito izvršavanje zadataka, *ZUK* – kontekstualni učinak, *ZUX* – kontraproduktivno ponašanje, *PU* – prodajni učinak, *EK* – kompetentnost, *OS* – organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga, \*\*  $p < .01$ .

Izvor: Izrada autora, 2022

Kao što se može vidjeti u Tablici 23, pouzdanost svih mjernih skala viša je od Cronbach alfa = .70, te se stoga, kako je već navedeno u prethodnom poglavlju, korištene mjere svih konstrukata mogu smatrati pouzdanima. Pregledom dobivenih koeficijenata korelacija može se zaključiti da su povezanosti među svim mjerenim konstruktima u skladu s očekivanim prema nalazima dosadašnjih istraživanja detaljnije opisanih u Uvodu. Naime, uz izuzetak kontraproductivnog ponašanja, s kojim je korelacija očekivano negativna ( $r = -.10$ ), utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost identifikacije s organizacijom sa svim preostalim varijablama. Pri tome su dobiveni koeficijenti korelacija srednje veličine i kreću se u rasponu od  $r = .38$  (sa samoprocjenom učinka u radnim zadacima i samoprocjenom kompetentnosti) do  $r = .61$  (s radnom angažiranošću). Sve su spomenute korelacije identifikacije s organizacijom s drugim varijablama značajne na razini  $p < .01$ .

Kada se promatraju međusobne korelacije kriterijskih varijabli, ponovo uz izuzetak kontraproductivnog ponašanja, dobivene su značajne pozitivne korelacije srednje veličine (u rasponu od  $r = .41$  (OI i ZUU) do  $r = .73$  (ZUU i ZUK). Kontraproductivno ponašanje se nije pokazalo značajno povezanim s drugim mjerama prodajnog učinka, a s radnom angažiranošću je dobivena značajna negativna povezanost ( $r = -.24$ ).

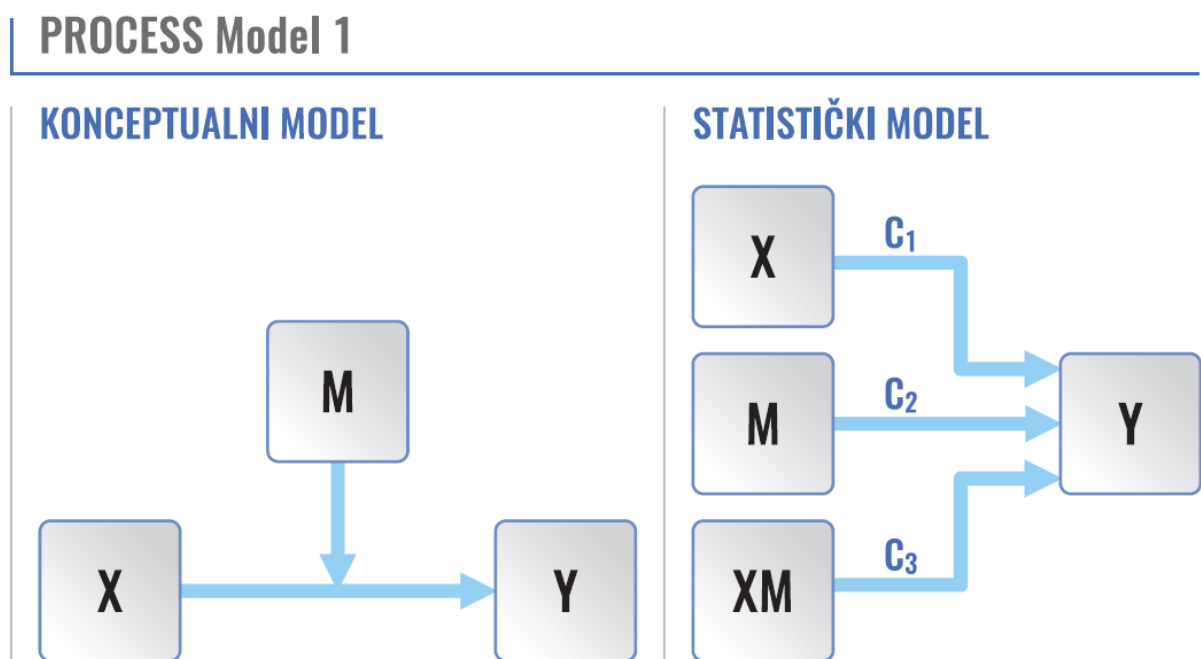
Moderator varijable značajno negativno koreliraju s kontraproductivnim ponašanjem ( $r = -.16$  za kompetentnost te  $r = -.19$  za percipiranu podršku organizacije za korištenje vlastitih snaga), dok su sa svim preostalim varijablama obje značajno pozitivno povezane, i to u rasponu od  $r = .39$  (OS i ZUU) do  $r = .74$  (OS i AP).

### **10.5. Testiranje hipoteza**

Provjera postavljenih hipoteza u ovom istraživanju uključuje testiranje direktnih, ali i moderacijskih efekata. Općenito, kada se u istraživanju nastoji provjeriti moderacijski efekt, zapravo se pretpostavlja da neki prediktor (uzročna ili nezavisna varijabla X) ima učinka na neki kriterij (ishodnu ili zavisnu varijablu Y) ovisno o nekoj trećoj varijabli (moderatoru ili moderacijskoj varijabli M). Drugim riječima, pretpostavlja se da veličina ili smjer učinka X na Y ovisi o M (konceptualni model – prikazan lijevo u Slici X), odnosno da je Y objašnjen direktnim učincima X i M, ali i njihovom interakcijom XM, tj. umnoškom  $X * M$  (statistički

model prikazan desno u slici 25). Ili, kako to navodi sam autor (Hayes, 2017., str. 208): „Učinak nezavisne varijable X na zavisnu varijablu Y moderira varijabla M ako njezina veličina, predznak ili snaga ovise o ili se mogu predvidjeti pomoću M. U tom slučaju kaže se da je M moderator učinka X na Y ili da X i M međusobno djeluju u svom utjecaju na Y”.

Slika 25. Konceptualni i statistički model za jednostavno moderiranje



Izvor: Preuzeto iz Hayes (2017)

Koristeći *Process macro*, kao statistički dodatak SPSS-u, koji je upravo namijenjen kondicionalnom procesnom modeliranju (Hayes i Preacher, 2013), provedeno je deset regresijskih moderacijskih analiza kojima su testirane sve glavne i specifične hipoteze ovog istraživanja, odnosno direktni i interakcijski efekti izvedeni iz okvirnog modela istraživanja prikazanog na str. 15. U provedenim regresijskim moderacijskim analizama identifikacija s organizacijom svuda predstavlja prediktor (X), kompetentnost i percepcija organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga moderatore (M1 i M2), a angažiranost u prodaji, učinak u

radnim zadacima, kontekstualni učinak, kontraproduktivno ponašanje i prodajni učinak kriterije (od Y1 do Y5).

Prije testiranja hipoteza o moderacijskim efektima EK i POSSU na učinak OI na AP, ZUU, ZUK, ZUX i PI, linearnim je regresijskim analizama provjerena multikolinearnost kao preduvjet za provođenje moderacijskih regresijskih analiza. U ovim su analizama X, M1 i M2 uvršteni kao prediktori za svaki od kriterija Y1 do Y5. Dobivene vrijednosti tolerancije kreću se u rasponu od .680 do .806, a VIF vrijednosti od 1.241 do 1.471. Prema kriterijima koje navode Hair i suradnici (2010) i Pallant (2010), multikolinearnost nije prisutna u ovom istraživanju budući da su empirijske vrijednosti tolerancije iznad .10, a VIF pokazatelji ispod 10, te se može zaključiti da je na dobivenim podacima opravdano provoditi moderacijske regresijske analize, rezultati kojih su prikazani u narednim poglavljima.

#### ***10.5.1. Provjera učinaka identifikacije s organizacijom na ishodne varijable uz moderacijski efekt kompetentnosti***

Samoprocjene kompetentnosti prodajnog osoblja dobivene u ovom istraživanju su izrazito visoke: prosječna vrijednost iznosi 4.59 uz standardnu devijaciju od .49 (vidi Tablicu 22 s deskriptivnim podacima). S obzirom na tako dobivenu negativno asimetričnu (pokazatelj asimetričnosti je -1.674) te izrazito šiljastu (leptokurtičnu) distribuciju kompetentnosti (pokazatelj spljoštenosti je 5.955), pokazalo se opravdanim prije narednih analiza podijeliti ispitanike u dvije veličinom približno jednake kategorije: one koji se procjenjuju više kompetentnima i one koji se procjenjuju manje kompetentnima. Uvidom u frekvencije odgovora ispitanika na kompozitnom rezultatu kompetentnosti pokazalo se da 44.6% ispitanika ima maksimalnu moguću prosječnu vrijednost (5.00), dok preostalih 55.4% ispitanika sebe ipak procjenjuje manje kompetentnim (prosječne vrijednosti od 1.00 do 4.67). Stoga je prije provođenja moderacijskih regresijskih analiza kompetentnost rekodirana i nadalje korištena kao dihotomna, tzv. *dummy*, a ne više kao kontinuirana varijabla: vrijednosti manje od 5 rekodirane su u vrijednost 1 = niži stupanj kompetentnosti, a vrijednost 5 rekodirana je u 2 = viši stupanj kompetentnosti. Ovakva transformacija podataka ujedno olakšava i pojednostavljuje interpretaciju eventualno dobivene značajnosti moderacijskog učinka. Naime, na takav se način zapravo vrši usporedba efekta uzročne (identifikacija s organizacijom) na svaku pojedinu

ishodnu varijablu (radna angažiranost, učinkovitost u izvršavanju zadataka, kontekstualni učinak, kontraproduktivno ponašanje i prodajni učinak) u uvjetima višeg i nižeg stupnja kompetentnosti.

**10.5.1.1. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na angažiranost prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu kompetentnosti**

U svrhu provjere moderirajućeg učinka kompetentnosti na odnos između identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja provedena je moderacijska regresijska analiza primjenom ranije opisanog Hayes *Process macro* programa za SPSS – Model 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja prikazani su u tablici 24.

Tablica 24. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja

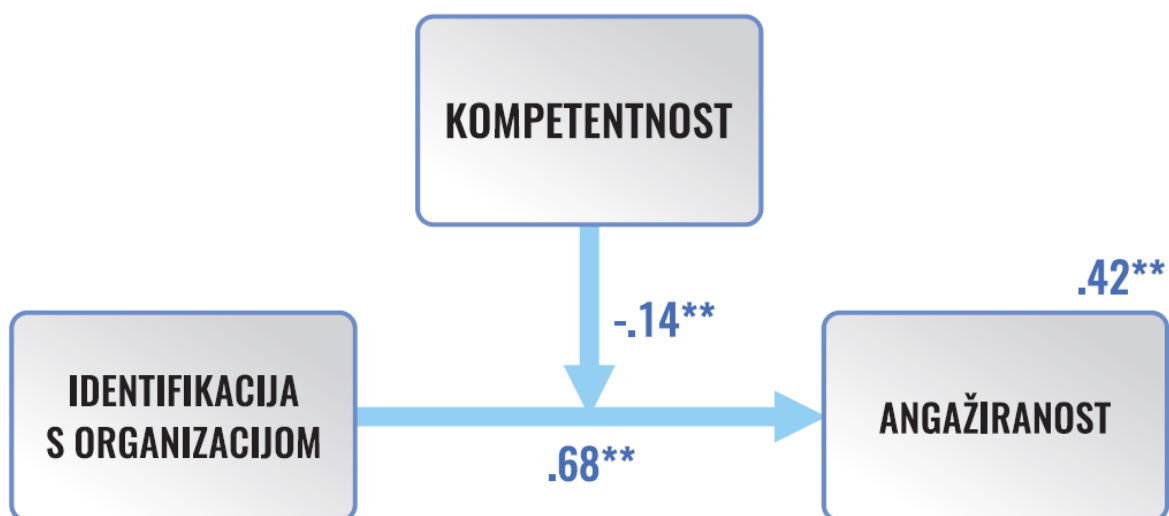
Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Radna angažiranost prodajnog osoblja (AP)</b>	.6503	.4229	174.9073	.0000
<b>Prediktori:</b>				
Identifikacija s organizacijom (IO)	.6812		8.8123	.0000
Kompetentnost (EK)	.8207		3.6753	.0003
Interakcija (IO * EK)	-.1360		-2.6089	.0093
<b>Uvjetni učinci IO na AP za vrijednosti EK:</b>				
Niži stupanj kompetentnosti (1)	.5452		16.5432	.0000
Viši stupanj kompetentnosti (2)	.4092		10.1338	.0000

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 24 pokazuju u kojoj se mjeri radna angažiranost prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom kompetentnosti

prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je objašnjeno sveukupno 42.3% varijance radne angažiranosti prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .68$ ,  $t = 8.81$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H1. I samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja se pokazala značajnim samostalnim prediktorom radne angažiranosti prodajnog osoblja ( $B = .82$ ,  $t = 3.68$ ,  $p < .01$ ). Također, dobivena je statistički značajna negativna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti ( $B = -.14$ ,  $t = -2.61$ ,  $p < .01$ ), što statistički potvrđuje značajnost kompetentnosti kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja i govori u prilog prvog dijela hipoteze H3. Međutim, negativan predznak B koeficijenta upućuje na smjer moderacije, odnosno pokazuje da je efekt identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost značajno moderiran kompetentnošću, ali je zapravo taj moderacijski efekt snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem kompetentnosti ( $B = .55$ ,  $t = 16.54$ ,  $p < .01$ ) u odnosu na one prodavače koji sebe procjenjuju kompetentnijima ( $B = .41$ ,  $t = 10.13$ ,  $p < .01$ ), što je suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze H3. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na slici 26.

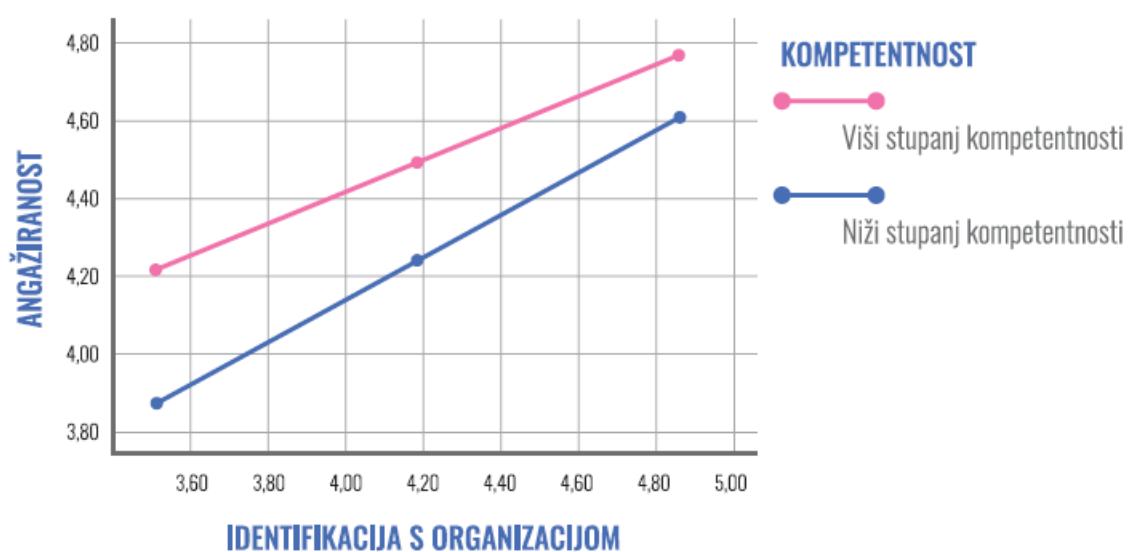
Slika 26. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Interakcijski efekt, odnosno postojanje učinka moderacije obično se vizualizira različitim nagibima linija koje povezuju prediktor i kriterij s obzirom na različite vrijednosti moderatora. U modelu bez moderiranja, razlike u procjenama bile bi jednake, tj. linije bi bile paralelne. Na Slici 27 je vidljivo da dobivene linije nisu paralelne, odnosno da postoji moderatorski učinak, pri čemu je nagib veći kod nižeg u odnosu na viši stupanj kompetentnosti.

Slika 27. Moderacijski učinak EK na odnos IO i AP



Izvor: Izrada autora, 2022

#### ***10.5.1.2. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka uz moderacijsku ulogu kompetentnosti***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka kompetentnosti na odnos između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka prikazani su u Tablici 25.

Tablica 25. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka

Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka (ZUU)</b>	.4919	.2420	76.1787	.0000
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	.4201	4.6718	.0000	
Kompetentnost (EK)	.8426	3.2442	.0012	
Interakcija (IO * EK)	- .1093	-1.8030	.0718	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUU za vrijednosti EK:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj kompetentnosti (1)	.3107	8.1062	.0000	
Viši stupanj kompetentnosti (2)	.2014	4.2884	.0000	

Izvor: Izrada autora, 2022

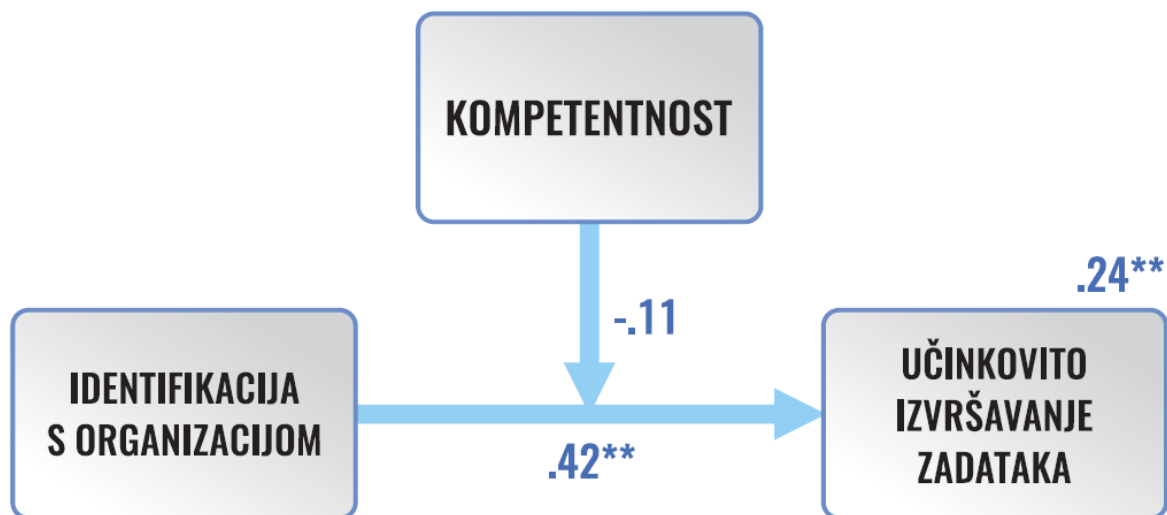
Rezultati prikazani u Tablici 25 pokazuju u kojoj se mjeri ZUU prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom kompetentnosti prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je objašnjeno sveukupno 24.2% varijance ZUU prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .42$ ,  $t = 4.67$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.1. Također, samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja se pokazala značajnim samostalnim prediktorom radne angažiranosti prodajnog osoblja ( $B = .85$ ,  $t = 3.24$ ,  $p < .05$ ).

Nadalje, dobivena je negativna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti ( $B = -.11$ ,  $t = -1.80$ ), no ista nije statistički značajna ( $p > .05$ ). Moguće je stoga zaključiti kako nema argumenata za podržavanje H4.1. Kada bi moderacijski efekt bio statistički značajan, pokazalo



bi se kako je on ipak snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem kompetentnosti ( $B = .31$ ,  $t = 8.11$ ,  $p < .01$ ) u odnosu na one prodavače koji sebe procjenjuju kompetentnijima ( $B = .20$ ,  $t = 4.29$ ,  $p < .01$ ), što je suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze H4.1. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 28.

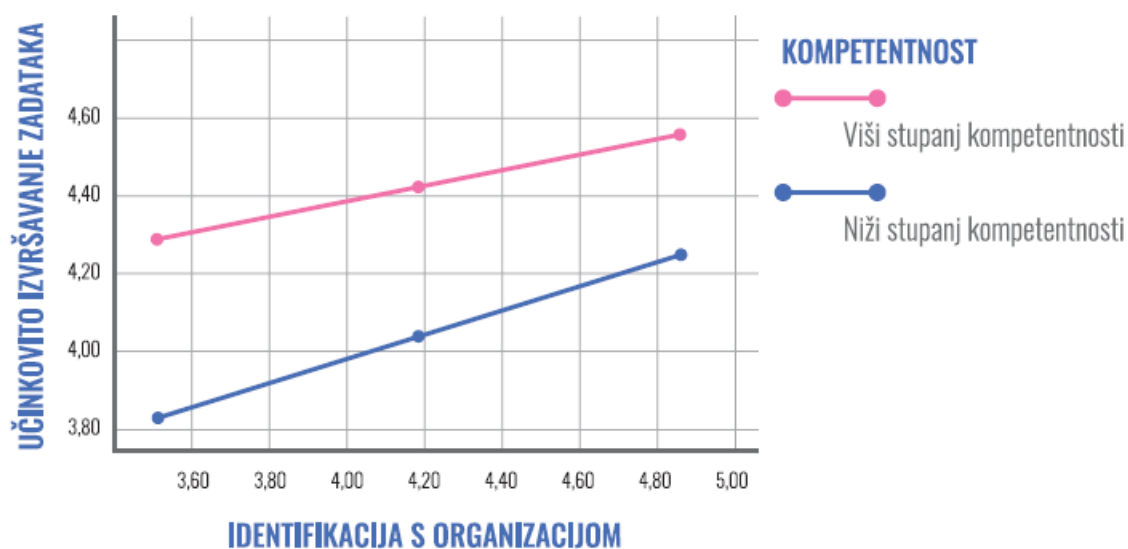
Slika 28. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i ZUU prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 29. je vidljivo da dobivene linije nisu paralelne, odnosno da je nagib veći kod nižeg u odnosu na viši stupanj kompetentnosti. Ipak, moderacijski efekt nije potvrđen budući da se moderacijsko djelovanje EK na odnos IO i ZUU nije pokazalo statistički značajno.

Slika 29. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUU



Izvor: Izrada autora, 2022

### ***10.5.1.3. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na kontekstualnu učinkovitost prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu kompetentnosti***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka kompetentnosti na odnos između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja prikazani su u tablici 26.

Tablica 26. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja

Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kontekstualni učinak prodajnog osoblja (ZUK)</b>	.5000	.2500	79.5749	.0000
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	.4421	4.3003	.0000	
Kompetentnost (EK)	.6300	2.1217	.0342	
Interakcija (IO * EK)	- .0589	- .8500	.3956	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUK za vrijednosti EK:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj kompetentnosti (1)	-	-	-	
Viši stupanj kompetentnosti (2)	-	-	-	

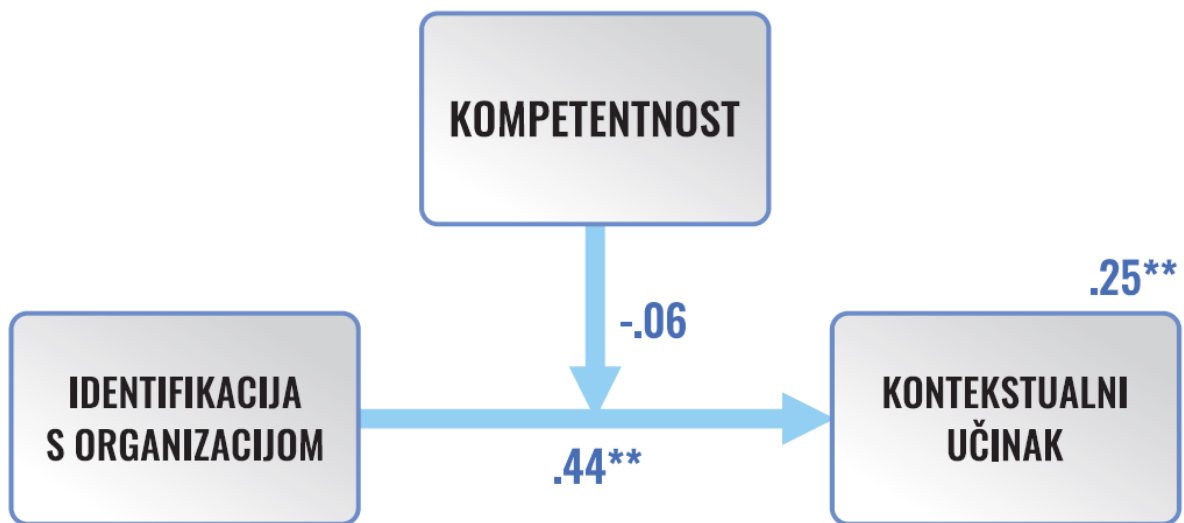
Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 26 pokazuju u kojoj se mjeri kontekstualni učinak prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom kompetentnosti prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 25.00% varijance kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom pokazao se značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .44$ ,  $t = 4.30$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.2. Također, samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja se pokazala značajnim samostalnim prediktorom kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja ( $B = .63$ ,  $t = 2.12$ ,  $p < .05$ ).

Nadalje, dobivena je negativna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti ( $B = -.06$ ,  $t = -.85$ ), no ona nije statistički značajna ( $p > .05$ ) pa stoga nisu niti izračunati podaci o razini moderacijskog efekta u odnosu prodajnog osoblja s nižim stupnjem kompetentnosti s onima koji sebe procjenjuju kompetentnijima. Moguće je stoga zaključiti kako nema

argumenata za podržavanje H4.2. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 30.

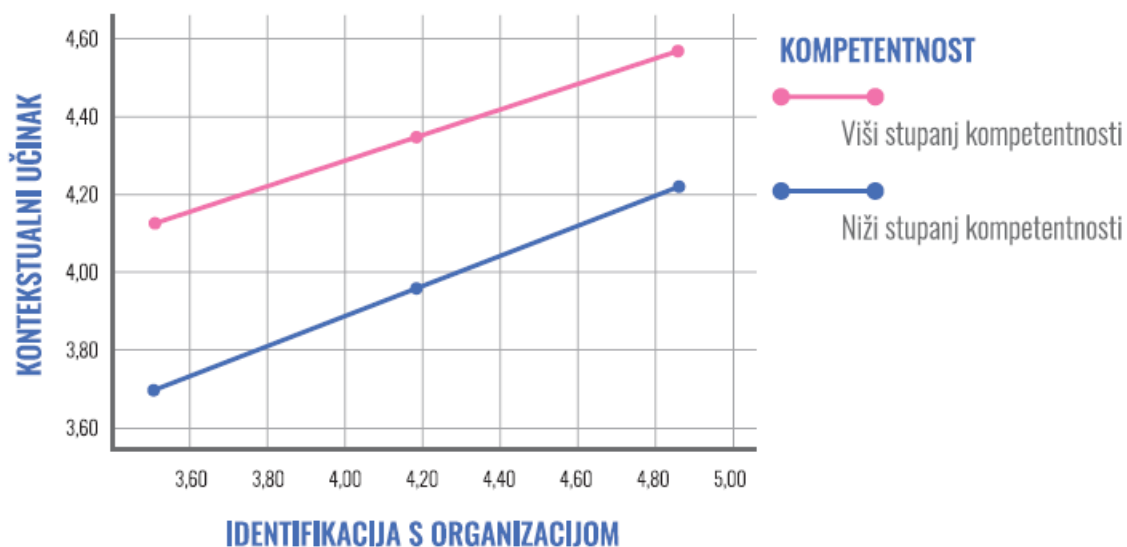
Slika 30. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 31 je vidljivo da su dobivene linije praktično paralelne, odnosno da ne postoji moderatorski učinak jer moderacijsko djelovanje EK na odnos IO i ZUK nije statistički značajno.

Slika 31. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUK



Izvor: Izrada autora, 2022

#### ***10.5.1.4. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu kompetentnosti***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka kompetentnosti na odnos između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 27.

Tablica 27. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproductivnog ponašanja prodajnog osoblja

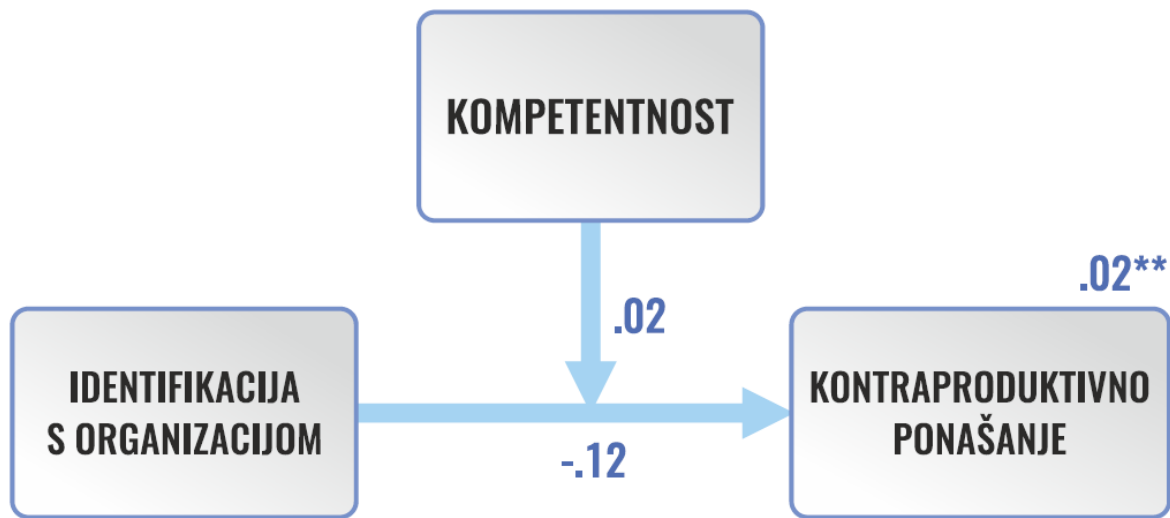
Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kontraproductivno ponašanje prodajnog osoblja (ZUX)</b>	.1454	.0211	5.1517	.0016
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	- .1200	- .7868	.4317	
Kompetentnost (EK)	- .2660	- .6039	.5461	
Interakcija (IO * EK)	.0168	.1635	.8701	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUX za vrijednosti EK:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj kompetentnosti (1)	-	-	-	
Viši stupanj kompetentnosti (2)	-	-	-	

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 27 pokazuju u kojoj se mjeri kontraproductivno ponašanje prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom kompetentnosti prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, ali je njime ukupno objašnjeno tek 2% varijance kontraproductivnog ponašanja prodajnog osoblja.

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na kontraproductivno ponašanje prodajnog osoblja nije se pokazao značajnim ( $p > .05$ ), što opovrgava postavljenu hipotezu istraživanja H2.3. Samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja također se nije pokazala statistički značajnom ( $p > .05$ ) kao, naravno niti interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti, što je u potpunosti protivno postavkama hipoteze H4.3. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na slici 32.

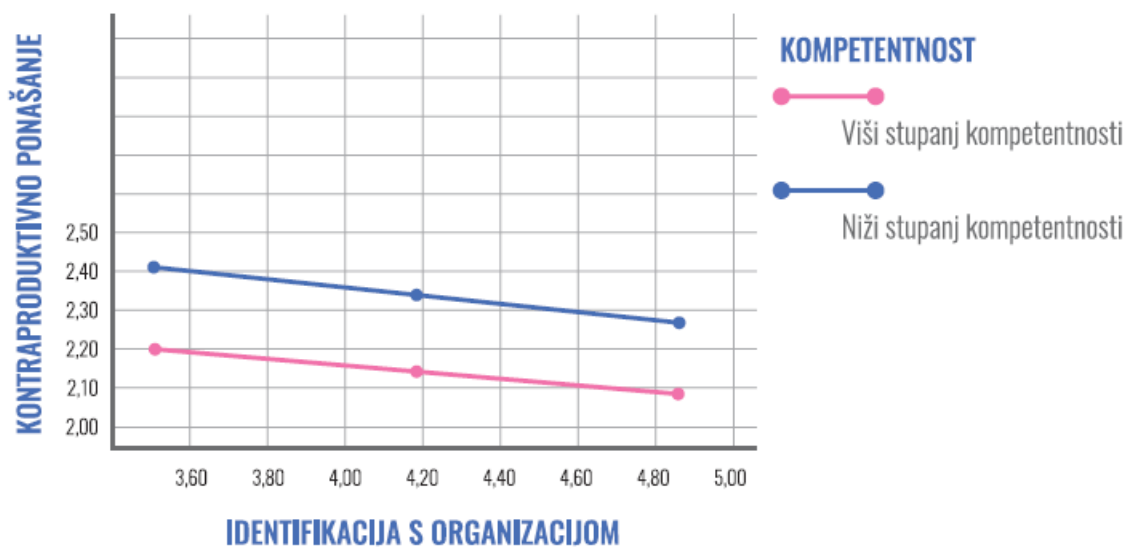
Slika 32. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 33 je vidljivo da su dobivene linije praktično paralelne, odnosno da ne postoji moderatorski učinak kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja.

Slika 33. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUX



Izvor: Izrada autora, 2022

**10.5.1.5. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na prodajni učinak prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu kompetentnosti**

U svrhu provjere moderirajućeg učinka kompetentnosti na odnos između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 28.

Tablica 28. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja

Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Prodajni učinak prodajnog osoblja (PU)</b>	.4916	.2417	76.0718	.0000
<b>Prediktori:</b>				
Identifikacija s organizacijom (IO)	.6383		5.7958	.0000
Kompetentnost (EK)	1.2219		3.8414	.0001
Interakcija (IO * EK)	- .1940		-2.6127	.0092
<b>Uvjetni učinci IO na PU za vrijednosti EK:</b>				
Niži stupanj kompetentnosti (1)	.4442		9.4618	.0000
Viši stupanj kompetentnosti (2)	.2502		4.3496	.0000

Izvor: Izrada autora, 2022

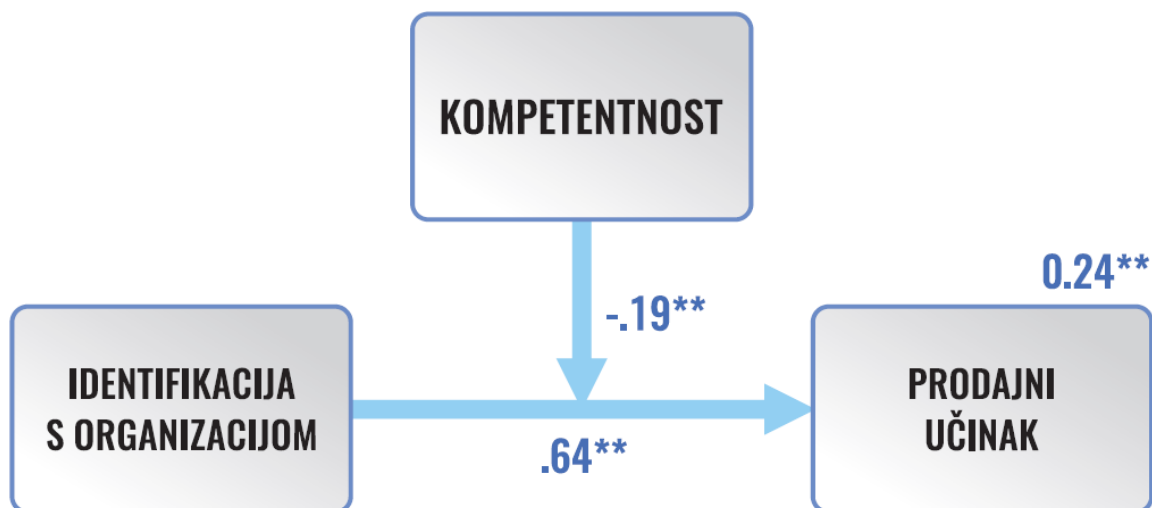
Rezultati prikazani u Tablici 28 pokazuju u kojoj se mjeri prodajni učinak prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom kompetentnosti prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 24% varijance radne angažiranosti prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .64$ ,  $t = 5.80$ ,



$p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.4. Također, samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja pokazala se značajnim samostalnim prediktorom radne angažiranosti prodajnog osoblja ( $B = 1,22, t = 3.84, p < .01$ ).

Nadalje, dobivena je statistički značajna negativna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti ( $B = -.19, t = -2.61, p < .01$ ), što statistički potvrđuje značajnost kompetentnosti kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja i govori u prilog prvog dijela hipoteze H4.4. Međutim, negativan predznak B koeficijenta upućuje na smjer moderacije, odnosno pokazuje da je efekt identifikacije s organizacijom na prodajni učinak značajno moderiran kompetentnošću, ali je zapravo taj moderacijski efekt snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem kompetentnosti ( $B = .44, t = 9.46, p < .01$ ) u odnosu na one prodavače koji sebe procjenjuju kompetentnijima ( $B = .25, t = 4.35, p < .01$ ), što je suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze H4.4. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 34.

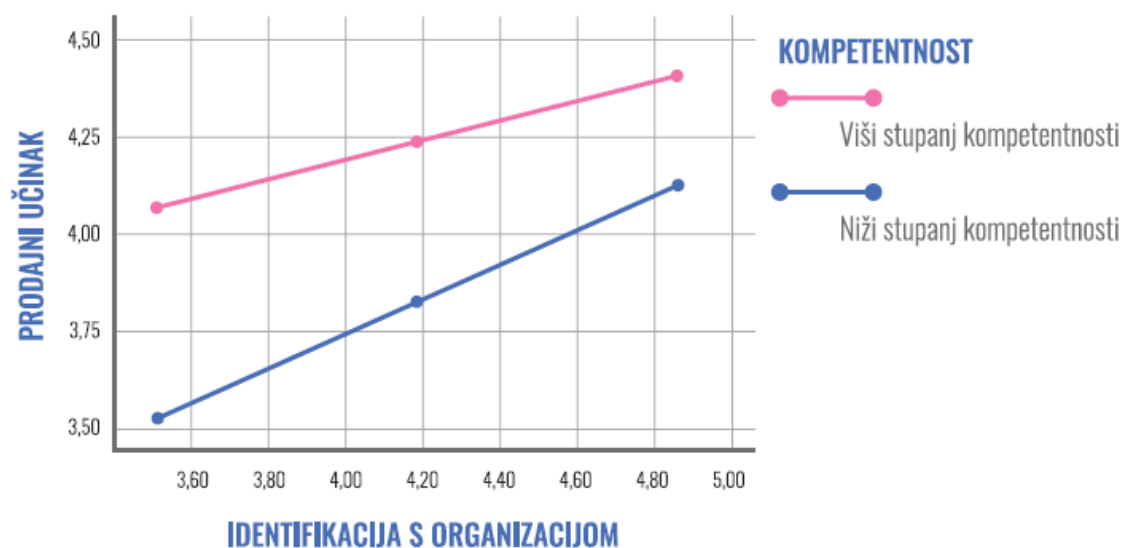
Slika 34. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 35 je vidljivo da dobivene linije nisu paralelne, odnosno da postoji moderatorski učinak, pri čemu je nagib veći kod nižeg u odnosu na viši stupanj kompetentnosti.

Slika 35. Moderacijski učinak EK na odnos IO i PU



Izvor: Izrada autora, 2022

### ***10.5.2. Provjera učinaka identifikacije s organizacijom na ishodne varijable uz moderacijski efekt POSSU***

Samoprocjene POSSU prodajnog osoblja dobivene u ovom istraživanju su izrazito visoke: prosječna vrijednost iznosi 4.12 uz standardnu devijaciju od .71 (vidi Tablicu 22 s deskriptivnim podacima). S obzirom na tako dobivenu negativno asimetričnu (pokazatelj asimetričnosti je  $- .939$ ) te šiljastu (leptokurtičnu) distribuciju POSSU (pokazatelj spljoštenosti je 1.029), pokazalo se opravdanim prije narednih analiza podijeliti ispitanike u dvije veličinom približno jednake kategorije: one koji POSSU procjenjuju iznimno visokim i one koji ga procjenjuju manje visokim (nižim). Uvidom u frekvencije odgovora ispitanika na kompozitnom rezultatu POSSU pokazalo se da 47.8% ispitanika ima značajno višu prosječnu vrijednost (4.25-5.00), dok preostalih 52.2% ispitanika podršku organizacije za korištenje vlastitih snaga ipak procjenjuje nižom (prosječne vrijednosti od 1.00 do 4.13). Stoga je prije provođenja moderacijskih regresijskih analiza POSSU rekodirana i nadalje korištena kao dihotomna, tzv. *dummy*, a ne više kao kontinuirana varijabla: vrijednosti manje od 4.25 rekodirane su u vrijednost 1 = niži stupanj POSSU, a vrijednosti 4.25 i više rekodirane su u 2 = viši stupanj

POSSU. Ovakva transformacija podataka ujedno olakšava i pojednostavljuje interpretaciju eventualno dobivene značajnosti moderacijskog učinka. Naime, na takav se način zapravo vrši usporedba efekta uzročne (identifikacija s organizacijom) na svaku pojedinu ishodnu varijablu (radna angažiranost, učinak u radnim zadacima, kontekstualni učinak, kontraproaktivno ponašanje i prodajni učinak) u uvjetima višeg i nižeg stupnja POSSU.

#### ***10.5.2.1. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu POSSU***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka POSSU na odnos između identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja provedena je moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 29.

Tablica 29. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja

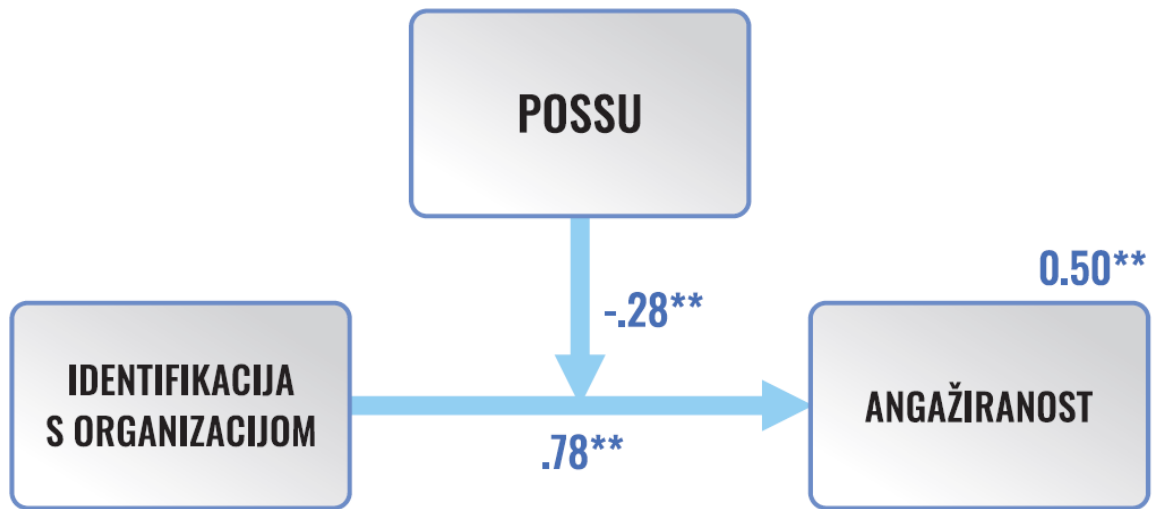
Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Radna angažiranost prodajnog osoblja (AP)</b>	.7099	.5040	242.5358	.0000
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	.7792	10.2206	.0000	
POSSU (OS)	1.6282	7.0757	.0000	
Interakcija (IO * OS)	-.2807	-5.2788	.0000	
<b>Uvjetni učinci IO na AP za vrijednosti OS:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj POSSU (1)	.4984	15.8052	.0000	
Viši stupanj POSSU (2)	.2177	5.0843	.0000	

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 29 pokazuju u kojoj se mjeri radna angažiranost prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom POSSU prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 50% varijance radne angažiranosti prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .78$ ,  $t = 10.22$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H1. Također, samoprocjena POSSU prodajnog osoblja se pokazala značajnim samostalnim prediktorom radne angažiranosti prodajnog osoblja ( $B = 1.63$ ,  $t = 7.08$ ,  $p < .01$ ).

Nadalje, dobivena je statistički značajna negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU ( $B = -.28$ ,  $t = -5.28$ ,  $p < .01$ ), što statistički potvrđuje značajnost POSSU kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja i govori u prilog prvog dijela hipoteze H5. Međutim, negativan predznak B koeficijenta upućuje na smjer moderacije, odnosno pokazuje da je efekt identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost značajno moderiran POSSU, ali je taj moderacijski efekt zapravo snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem procjene POSSU ( $B = .50$ ,  $t = 15.81$ ,  $p < .01$ ) u odnosu na one prodavače koji POSSU procjenjuju višim ( $B = .22$ ,  $t = 5.08$ ,  $p < .01$ ), što je suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze H5. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na slici 36.

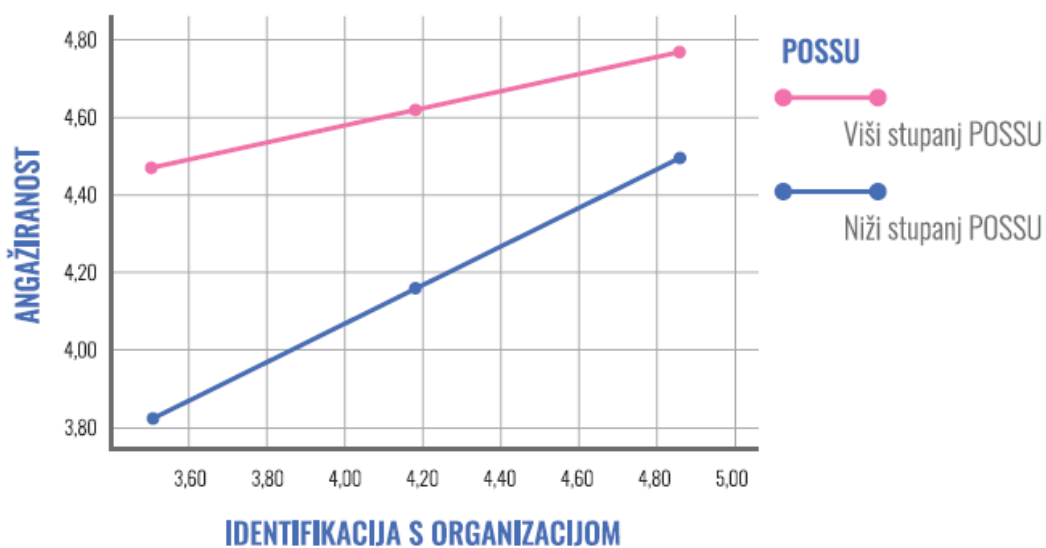
Slika 36. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 37 je vidljivo da dobivene linije nisu paralelne, odnosno da postoji moderatorski učinak, pri čemu je nagib veći kod nižeg u odnosu na viši stupanj POSSU.

Slika 37. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i AP



Izvor: Izrada autora, 2022

**10.5.2.2. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka uz moderacijsku ulogu POSSU**

U svrhu provjere moderirajućeg učinka POSSU na odnos između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka prikazani su u Tablici 30.

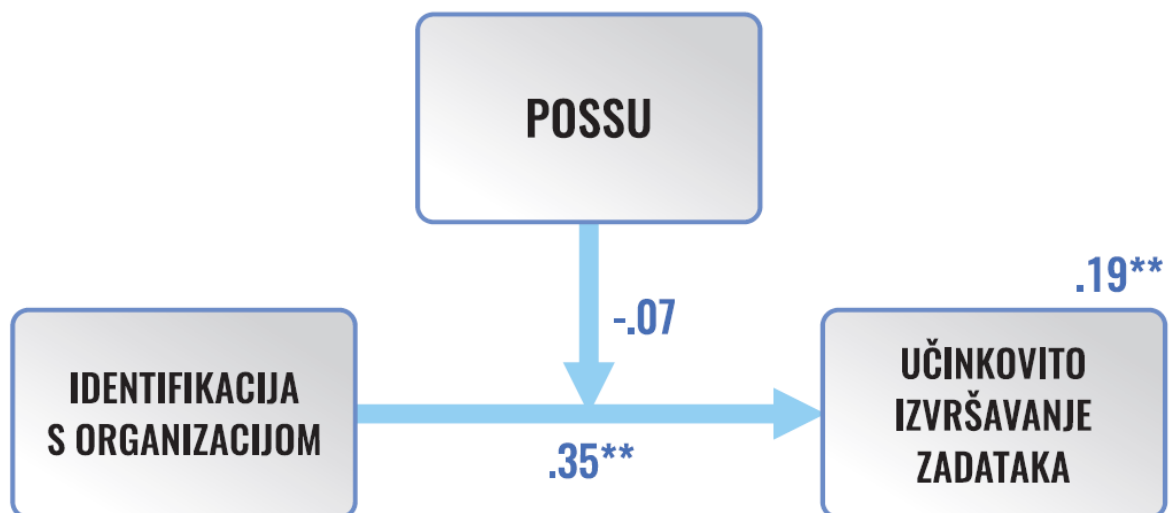
Tablica 30. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka

Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka (ZUU)</b>	.4321	.1867	54.7962	.0000
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	.3453	3.4851	.0005	
POSSU (OS)	.5683	1.9005	.0578	
Interakcija (IO * OS)	- .0700	-1.0133	.3112	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUU za vrijednosti OS:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj POSSU (1)	-	-	-	
Viši stupanj POSSU (2)	-	-	-	

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 30 pokazuju u kojoj se mjeri učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom POSSU prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 19% varijance ZUU prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .35$ ,  $t = 3.49$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.1. Samoprocjena POSSU kod prodajnog osoblja nije se pokazala statistički značajnom u ulozi prediktora ZUU prodajnog osoblja ( $p$  je na samoj granici, ali ipak nešto viši od  $.05$ ). Također, dobivena je negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU, no ni ona nije statistički značajna, što onemogućuje provjeru POSSU kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka te govori protivno hipotezi H6.1. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 38.

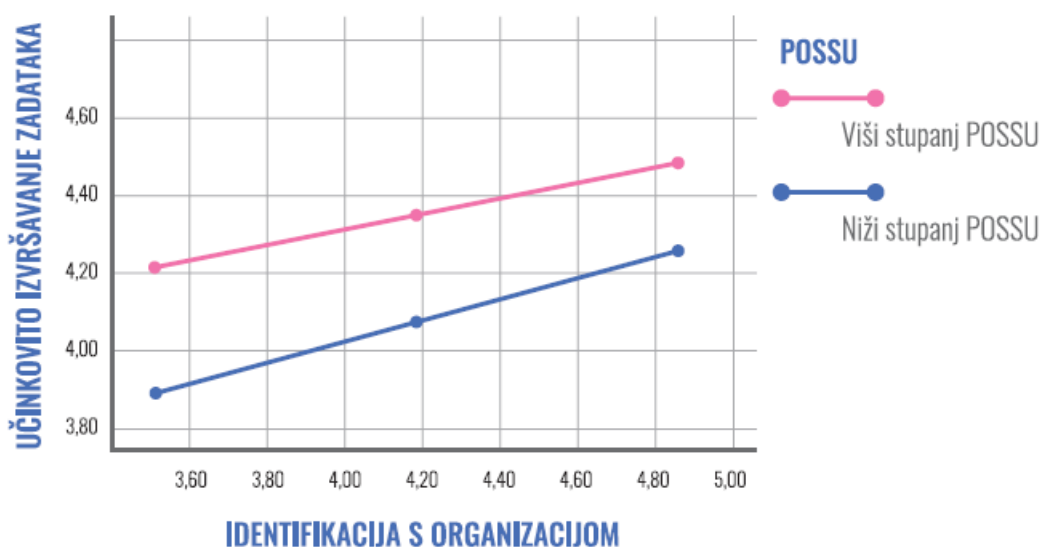
Slika 38. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 39 je vidljivo da su dobivene linije praktično paralelne, odnosno da ne postoji moderatorski učinak, jer moderacijski efekt POSSU na odnos IO i ZUU nije statistički značajan.

Slika 39. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUU



Izvor: Izrada autora, 2022

### ***10.5.2.3. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na kontekstualnu učinkovitost prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu POSSU***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka POSSU na odnos između identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 31.



Tablica 31. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja

Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kontekstualni učinak prodajnog osoblja (ZUK)</b>	.4915	.2415	76.0016	.0000
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	.5631	5.1200	.0000	
POSSU (OS)	1.1571	3.4855	.0005	
Interakcija (IO * OS)	-.1852	-2.4136	.0160	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUK za vrijednosti OS:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj POSSU (1)	.3779	8.3069	.0000	
Viši stupanj POSSU (2)	.1927	3.1203	.0019	

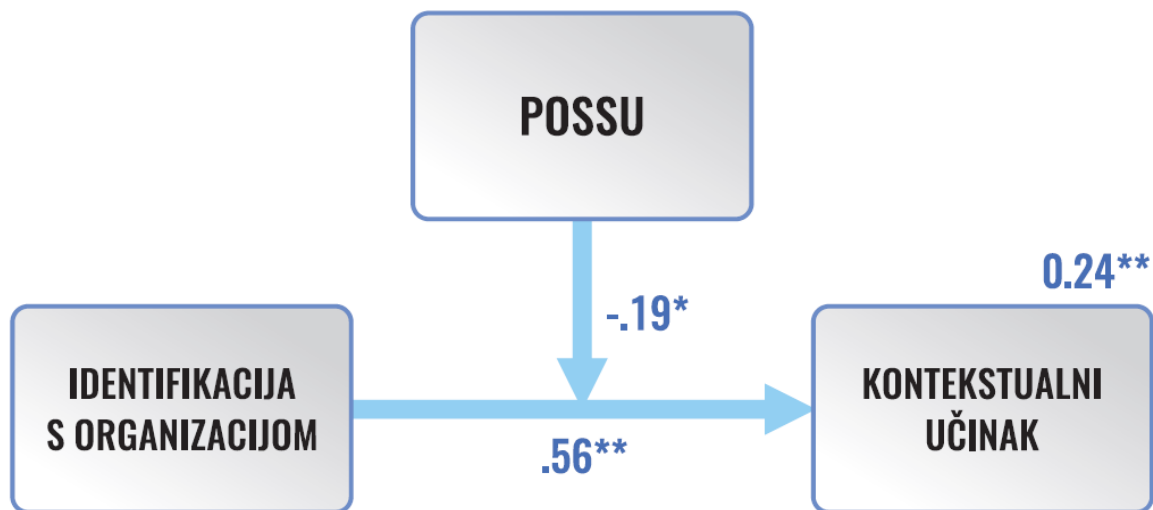
Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 31 pokazuju u kojoj se mjeri kontekstualni učinak prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom POSSU prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 24% varijance kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .56$ ,  $t = 5.12$ ,  $p < .01$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.2. Također, samoprocjena POSSU prodajnog osoblja pokazala se značajnim samostalnim prediktorom kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja ( $B = 1,15$ ,  $t = 3.49$ ,  $p < .01$ ).

Nadalje, dobivena je statistički značajna negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU ( $B = -.19$ ,  $t = -2.41$ ,  $p < .05$ ), što statistički potvrđuje značajnost POSSU kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja i govori u prilog prvog dijela hipoteze H6.2. Međutim, negativan predznak B koeficijenta upućuje na smjer moderacije, odnosno pokazuje da je efekt identifikacije s

organizacijom na ZUK značajno moderiran POSSU, ali je zapravo taj moderacijski efekt snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem procjene POSSU ( $B = .38, t = 8.31, p < .01$ ) u odnosu na one prodavače koji POSSU procjenjuju višim ( $B = .19, t = 3.12, p < .01$ ), što je suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze H6.2. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na slici 40.

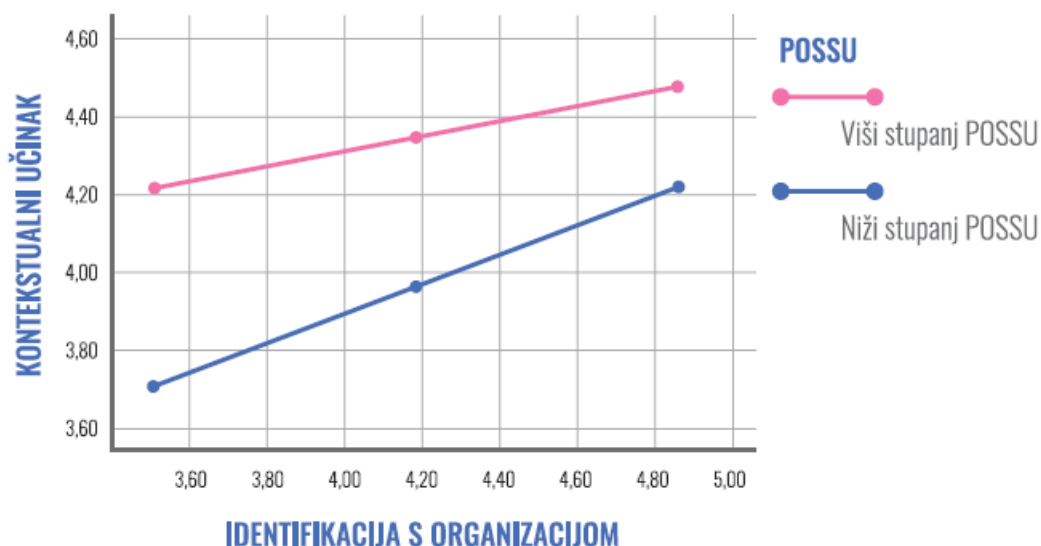
Slika 40. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na slici 41. je vidljivo da dobivene linije nisu paralelne, odnosno da postoji moderatorski učinak, pri čemu je nagib veći kod nižeg u odnosu na viši stupanj POSSU.

Slika 41. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUK



Izvor: Izrada autora, 2022

#### ***10.5.2.4. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu POSSU***

U svrhu provjere moderirajućeg učinka POSSU na odnos između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 32.

Tablica 32. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja

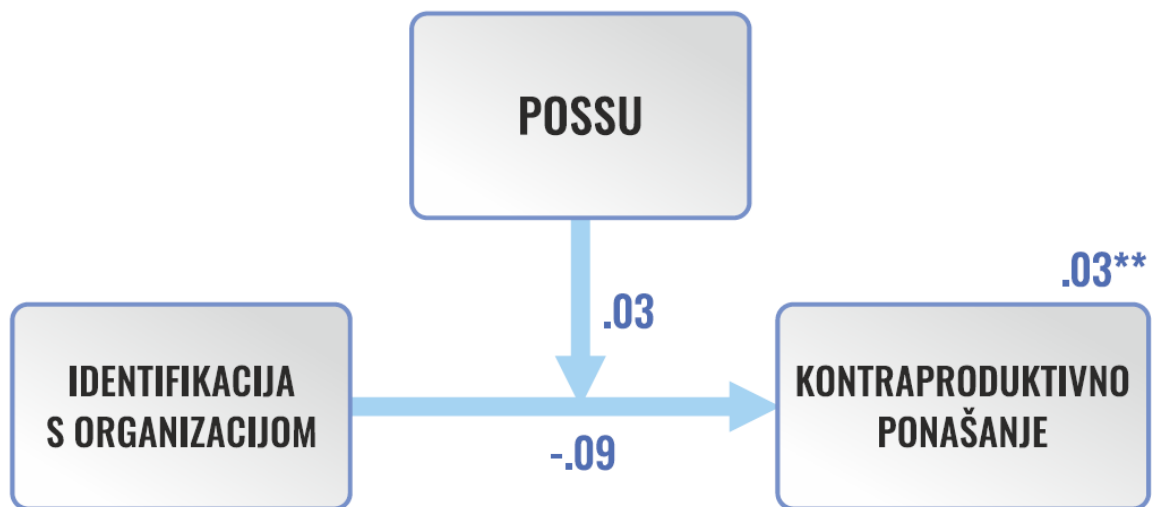
Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja (ZUX)</b>	.1633	.0267	6.5375	.0002
<b>Prediktori:</b>				
	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	
Identifikacija s organizacijom (IO)	- .0939	- .5805	.5617	
POSSU (OS)	- .3892	- .7972	.4256	
Interakcija (IO * OS)	.0316	.2804	.7793	
<b>Uvjetni učinci IO na ZUX za vrijednosti OS:</b>				
	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Niži stupanj POSSU (1)	-	-	-	
Viši stupanj POSSU (2)	-	-	-	

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 32 pokazuju u kojoj se mjeri kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom POSSU prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno samo 2,7% varijance ZUX prodajnog osoblja.

Direktan efekt identifikacije s organizacijom nije se pokazao značajnim ( $p > .05$ ), što govori protivno postavljenoj hipotezi istraživanja H2.3. Samoprocjena stupnja POSSU kod prodajnog osoblja također se nije pokazala statistički značajnom ( $p > .05$ ) kao ni interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU, što je u potpunosti protivno postavkama hipoteze H6.3. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 42.

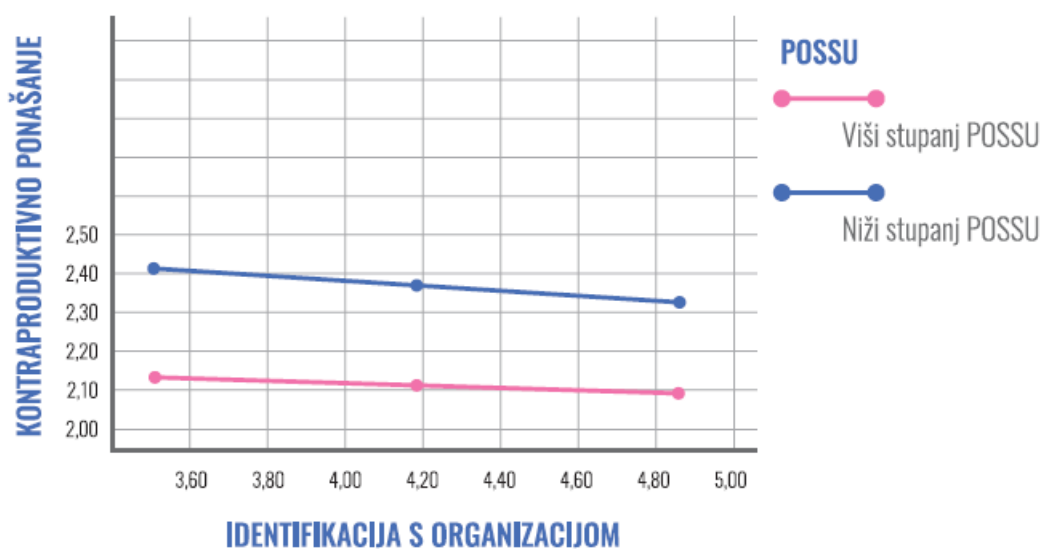
Slika 42. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 43 je vidljivo da su dobivene linije praktično paralelne, odnosno da ne postoji moderatorski učinak.

Slika 43. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUX



Izvor: Izrada autora, 2022

**10.5.2.5. Provjera učinka identifikacije s organizacijom na prodajni učinak prodajnog osoblja uz moderacijsku ulogu POSSU**

U svrhu provjere moderirajućeg učinka POSSU na odnos između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja također je provedena moderacijska regresijska analiza primjenom Hayes modela 1. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja prikazani su u Tablici 33.

Tablica 33. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja

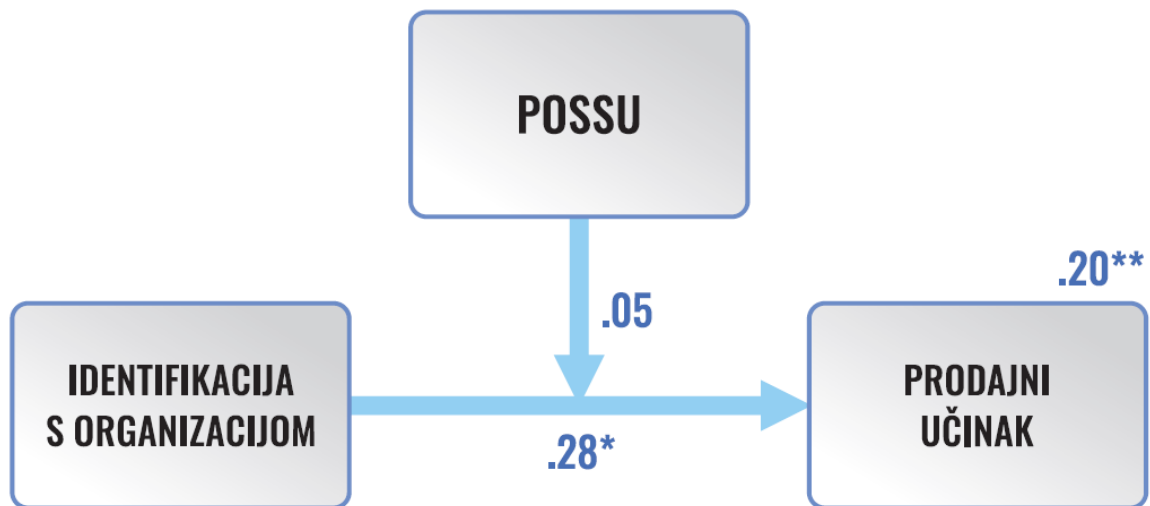
Sažetak modela za kriterijsku varijablu:	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Prodajni učinak prodajnog osoblja (PU)</b>	.4438	.1969	58.5312	.0000
<b>Prediktori:</b>				
Identifikacija s organizacijom (IO)	.2811		2.3317	.0200
POSSU (OS)	.0802		.2204	.8256
Interakcija (IO * OS)	.0490		.5826	.5603
<b>Uvjetni učinci IO na PU za vrijednosti OS:</b>				
Niži stupanj POSSU (1)	-		-	-
Viši stupanj POSSU (2)	-		-	-

Izvor: Izrada autora, 2022

Rezultati prikazani u Tablici 33 pokazuju u kojoj se mjeri prodajni učinak prodajnog osoblja (kriterij) može predvidjeti identifikacijom s organizacijom i samoprocjenom POSSU prodajnog osoblja (prediktori), pri čemu su dva prediktora i njihova interakcija uneseni u simultani regresijski model. Testirani model je značajan, pri čemu je ukupno objašnjeno 20% varijance PU prodajnog osoblja. Očekivano, direktan efekt identifikacije s organizacijom se pokazao značajnim (nestandardizirani regresijski koeficijent  $B = .28$ ,  $t = 2.33$ ,  $p < .05$ ), što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.4. Samoprocjena POSSU kod prodajnog osoblja

nije se pokazala statistički značajnom u ulozi prediktora PU prodajnog osoblja ( $p > .05$ ). Također, dobivena je negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU, no ni ona nije statistički značajna, što onemogućuje provjeru POSSU kao moderatora u odnosu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja te govori protivno hipotezi H6.4. Glavni rezultati testiranja moderacijskog regresijskog modela prikazani su na Slici 44.

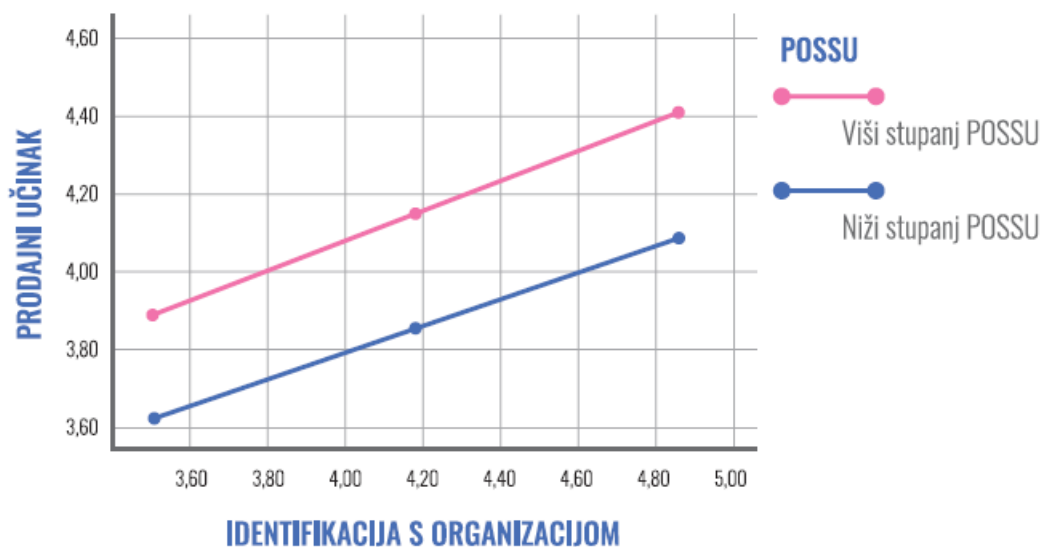
Slika 44. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja



Izvor: Izrada autora, 2022

Na Slici 45 je vidljivo da su dobivene linije praktično paralelne, odnosno da ne postoji moderatorski učinak jer moderacijsko djelovanje POSSU na odnos IO i PU nije statistički značajno.

Slika 45. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i PU



Izvor: Izrada autora, 2022

### *10.5.3. Pregled zaključaka prema hipotezama*

U nastavku se redom iznose zaključci izvedeni na temelju ranije prikazanih rezultata provjere svake od osamnaest pojedinačnih hipoteza istraživanja koje promatraju učinke identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost i različite mjere radnog učinka prodajnog osoblja uz moderaciju kompetentnosti i percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga.

***H1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.***

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost prodajnog osoblja testiran je u dva regresijska modela: jednom uz moderaciju kompetentnosti i drugi put uz moderaciju organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u oba slučaja pokazao značajnim, što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H1.



**Zaključak: hipoteza H1 je potvrđena – identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.**

***H2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na radni učinak prodajnog osoblja.***

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na radni učinak prodajnog osoblja testiran je u osam regresijskih modela, od kojih četiri puta uz moderaciju kompetentnosti i četiri puta uz moderaciju organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u šest od osam slučajeva pokazao značajnim, što većinom govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2. Izuzetak je odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, gdje direktan efekt IO nije potvrđen niti uz moderaciju EK niti uz moderaciju POSSU. Budući da su tri podhipoteze prihvaćene, a jedna ne, hipoteza H2 se prihvaća.

**Zaključak: hipoteza H2 je potvrđena – identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na radni učinak prodajnog osoblja kada se on mjeri učinkovitošću u radnim zadacima, kontekstualnim i prodajnim učinkom, ali ne postoji negativan efekt identifikacije s organizacijom na kontraproduktivni učinak.**

***H2.1: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.***

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka testiran je u dva regresijska modela: jednom uz moderaciju kompetentnosti i drugi put uz moderaciju organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u oba slučaja pokazao značajnim, što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.1.

**Zaključak: hipoteza H2.1 je potvrđena – identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.**

***H2.2: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja.***

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na kontekstualni učinak prodajnog osoblja testiran je u dva regresijska modela: jednom uz moderaciju kompetentnosti i drugi put uz moderaciju

organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u oba slučaja pokazao značajnim, što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.2.

**Zaključak: hipoteza H2.2 je potvrđena – identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja.**

*H2.3: Identifikacija s organizacijom ima negativan efekt na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja.*

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja testiran je u dva regresijska modela: jednom uz moderaciju kompetentnosti i drugi put uz moderaciju organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u oba slučaja nije pokazao značajnim, što ne govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.3.

**Zaključak: hipoteza H2.3 nije potvrđena – identifikacija s organizacijom nema negativan efekt na kontraproduktivno ponašanje prodajnog osoblja.**

*H2.4: Identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na prodajni učinak prodajnog osoblja.*

Direktan efekt identifikacije s organizacijom na prodajni učinak prodajnog osoblja testiran je u dva regresijska modela: jednom uz moderaciju kompetentnosti i drugi put uz moderaciju organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga te se u oba slučaja pokazao značajnim, što govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H2.4.

**Zaključak: hipoteza H2.4 je potvrđena – identifikacija s organizacijom ima pozitivan efekt na prodajni učinak prodajnog osoblja.**

***H3: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.***

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja testirana je jednim moderacijskim regresijskim modelom

kojim je potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti u objašnjenju radne angažiranosti prodajnog osoblja. Drugim riječima, efekt identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost moderiran je kompetentnošću prodajnog osoblja, što govori u prilog prvog dijela hipoteze H3. Međutim, pokazalo se da je ta interakcija negativna, odnosno da je moderacijski efekt snažniji kod prodajnog osoblja s nižim stupnjem kompetentnosti u odnosu na one prodavače koji sebe procjenjuju kompetentnijima, što ne govori u prilog drugog dijela postavljene hipoteze H3.

**Zaključak: hipoteza H3 je djelomično potvrđena – Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO je jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.**

*H4: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja testirana je u četiri regresijska modela, svaki put s drugom mjerom radnog učinka, te se samo u jednom od njih pokazala značajnom, što većinom ne govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H4. Izuzetak je moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka, za koju je dobivena značajna, ali negativna interakcija, odnosno potvrđeno je da vezu identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost, ali je efekt IO na PU jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.

**Zaključak: hipoteza H4 nije potvrđena – kompetentnost ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja kada se ono mjeri učinkovitošću prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, kontekstualnim učinkom ili kontraproduktivnim ponašanjem, a moderira ju jedino u slučaju prodajnog učinka, gdje se, suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze pokazalo da je efekt IO na PU jači kod prodajnog osoblja koje karakterizira niži u odnosu na one s višim stupnjem kompetentnosti.**

*H4.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira kompetentnost. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka testirana je jednim regresijskim modelom. Iako je samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja pokazala značajan direktan efekt na učinkovitost prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti u objašnjenju učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H4.1.

**Zaključak: hipoteza H4.1 nije potvrđena – kompetentnost ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.**

*H4.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom. Iako je samoprocjena kompetentnosti prodajnog osoblja pokazala značajan direktan efekt na kontekstualni učinak prodajnog osoblja, nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti u objašnjenju kontekstualnog učinka prodajnog osoblja, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H4.2.

**Zaključak: hipoteza H4.2 nije potvrđena – kompetentnost ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja.**

*H4.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja poslom moderira kompetentnost. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti*

*jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom kojim nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti u objašnjenju kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H4.3.

**Zaključak: hipoteza H4.3 nije potvrđena – kompetentnost ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja.**

*H4.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj kompetentnosti nego kod onog s nižim stupnjem kompetentnosti.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom. Samoprocjena kompetentnosti je pokazala značajan direktan efekt na prodajni učinak, a dobivena je i značajna, ali negativna interakcija identifikacije s organizacijom i kompetentnosti u objašnjenju prodajnog učinka. Drugim riječima, potvrđen je prvi dio postavljene hipoteze, odnosno da vezu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Međutim, efekt IO na PU jači je kod onog prodajnog osoblja koje sebe procjenjuje manje kompetentnim u odnosu na prodajno osoblje koje se procjenjuje kompetentnijim, što je u suprotnosti s drugim dijelom postavljene hipoteze.

**Zaključak: hipoteza H4.4 je djelomično potvrđena – Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira kompetentnost. Efekt IO na prodajni učinak PO je jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj kompetentnosti nego kod onog s višim stupnjem kompetentnosti.**

***H5: Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na angažiranost PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.***

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom. POSSU je pokazala značajan direktan efekt na angažiranost, a dobivena je i značajna, ali negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU u objašnjenju radne angažiranosti prodajnog osoblja. Drugim riječima, potvrđen je prvi dio postavljene hipoteze, odnosno da vezu identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Međutim, efekt IO na angažiranost PO jači je kod onog prodajnog osoblja koje percipira niži stupanj organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga nego kod onih koji POSSU procjenjuju višim, što je u suprotnosti s drugim dijelom postavljene hipoteze.

***Zaključak: hipoteza H5 je djelomično potvrđena – Vezu između identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na angažiranost PO je jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.***

***H6: Vezu između identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na radni učinak će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.***

Moderacijska uloga POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja testirana je u četiri regresijska modela, svaki put s drugom mjerom radnog učinka, te se samo u jednom od njih pokazala značajnom, što većinom ne govori u prilog postavljenoj hipotezi istraživanja H6. Izuzetak je moderacijska uloga POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka, za koju je dobivena značajna, ali negativna interakcija, odnosno potvrđeno je da vezu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU, ali je efekt IO na ZUK jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži, a ne viši stupanj POSSU.

***Zaključak: hipoteza H6 nije potvrđena – POSSU ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i radnog učinka prodajnog osoblja kada se ono mjeri učinkovitošću prodajnog***

*osoblja u izvršavanju zadataka, kontraproduktivnim ponašanjem ili prodajnim učinkom, a moderira ju jedino u slučaju kontekstualnog učinka, gdje se, suprotno drugom dijelu postavljene hipoteze pokazalo da je efekt IO na ZUK jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.*

*H6.1: Vezu između identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka moderira POSSU. Efekt IO na učinkovitost PO u izvršavanju zadataka će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

Moderacijska uloga POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka testirana je jednim regresijskim modelom kojim nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU u objašnjenju učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H6.1.

**Zaključak: hipoteza H6.1 nije potvrđena – POSSU ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka.**

*H6.2: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontekstualni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

Moderacijska uloga kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom. POSSU je pokazala značajan direktan efekt na kontekstualni učinak, a dobivena je i značajna, ali negativna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU u objašnjenju kontekstualnog učinka. Drugim riječima, potvrđen je prvi dio postavljene hipoteze, odnosno da vezu identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Međutim, efekt IO na kontekstualni učinak jači je kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU u odnosu na prodajno osoblje koje karakterizira viši stupanj POSSU, što je u suprotnosti s drugim dijelom postavljene hipoteze.

**Zaključak: hipoteza H6.2 je djelomično potvrđena – Vezu između identifikacije s organizacijom i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontekstualni učinak PO je jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.**

*H6.3: Vezu između identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na kontraproduktivno ponašanje PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira niži stupanj POSSU nego kod onog s višim stupnjem POSSU.*

Moderacijska uloga POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom kojim nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU u objašnjenju kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H6.3.

**Zaključak: hipoteza H6.3 nije potvrđena – POSSU ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja.**

*H6.4: Vezu između identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja moderira POSSU. Efekt IO na prodajni učinak PO će biti jači kod onog prodajnog osoblja koje karakterizira viši stupanj POSSU nego kod onog s nižim stupnjem POSSU.*

Moderacijska uloga POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja testirana je jednim regresijskim modelom kojim nije potvrđena statistički značajna interakcija identifikacije s organizacijom i POSSU u objašnjenju prodajnog učinka prodajnog osoblja, što ne govori u prilog postavljene hipoteze H6.4.

**Zaključak: hipoteza H6.4 nije potvrđena – POSSU ne moderira vezu identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja.**



Radi preglednosti, u Tablici 34 prikazani su svi glavni nalazi ranije prikazanih moderacijskih regresijskih analiza i zaključci koje se iz njih izvode za sve postavljene hipoteze u istraživanju.

Tablica 34. Pregled glavnih nalaza i zaključaka prema postavljenim hipotezama

Hipoteza	Objašnjenje modela	B (mod EK)	B (mod OS)	Broj značajnih / broj testiranih efekata	Zaključak (smjer interakcije)
<b>H1</b>	IO => AP	.68**	.78**	2 / 2	<b>H1</b> se prihvaća
<b>H2</b>	IO => RU			6 / 8	<b>H2</b> se prihvaća
H2.1	IO => ZUU	.42**	.35**	2 / 2	H2.1 se prihvaća
H2.2.	IO => ZUK	.44**	.56**	2 / 2	H2.2. se prihvaća
H2.3	IO => ZUX	- .12	- .09	0 / 2	H2.3 se odbacuje
H2.4	IO => PU	.64**	.28**	2 / 2	H2.4 se prihvaća
<b>H3</b>	EK mod IO => AP	- .14**		1 / 1	<b>H3</b> se djelomično prihvaća ( - )
<b>H4</b>	EK mod IO => RU			1 / 4	<b>H4</b> se odbacuje
H4.1	EK mod IO => ZUU	- .11		0 / 1	H4.1 se odbacuje
H4.2	EK mod IO => ZUK	- .06		0 / 1	H4.2 se odbacuje
H4.3	EK mod IO => ZUX	- .02		0 / 1	H4.3 se odbacuje
H4.4	EK mod IO => PU	- .19**		1 / 1	H4.4 se djelomično prihvaća ( - )
<b>H5</b>	OS mod IO => AP		- .28**	1 / 1	<b>H5</b> se djelomično prihvaća ( - )
<b>H6</b>	OS mod IO => RU			1 / 4	<b>H6</b> se odbacuje
H6.1	OS mod IO => ZUU		- .07	0 / 1	H6.1 se odbacuje
H6.2	OS mod IO => ZUK		- .19*	1 / 1	H6.2 se djelomično prihvaća ( - )
H6.3	OS mod IO => ZUX		.03	0 / 1	H6.3 se odbacuje
H6.4	OS mod IO => PU		.05	0 / 1	H6.4 se odbacuje

Legenda: IO – identifikacija s organizacijom, AP – angažiranost prodajnog osoblja, RU – radni učinak prodajnog osoblja, ZUU – učinkovito izvršavanje zadataka, ZUK – kontekstualni učinak, ZUX – kontraproduktivno ponašanje, PU – prodajni učinak, EK – kompetentnost, OS – organizacijska podrška za korištenje vlastitih snaga, mod – moderator, \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Izvor: Izrada autora, 2022

## 11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Predmetno istraživanje u odnos je stavilo pet konstrukata iz domene organizacijskog ponašanja, pri čemu su primarno ispitivani efekti identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost i radni te prodajni učinak zaposlenika u osobnoj prodaji. Kako bi se predmetna veza detaljnije objasnila, mjereni su i efekti dvaju moderatora: kompetentnosti i organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga u radu.

Teorijski dio rada posvećen je pregledu literature iz domene prodaje kao profesije i sociokulturnog fenomena i istraživačkoj obradi svih pet navedenih konstrukata kako bi se definirali i validirali problem, predmet i ciljevi ove disertacije. Također, pregledom literature utvrđeno je kako postoji prostor za unaprjeđenje znanstvene spoznaje na tom području pa je formiran okvirni model prikazan Slikom 1 u Uvodu ovog rada.

Temeljem postavki istraživanja proveden je anketni upitnik kojem je pristupilo i u cijelosti ga ispunilo 720 ispitanika čiji posao uključuje osobnu prodaju. Ispitanici su zaposlenici iz sveukupno 122 tvrtke koje se bave različitim djelatnostima. Postignut je i prikladan varijabilitet u domeni demografskih obilježja ispitanika.

Prikupljeni podaci obrađeni su uz programsku podršku statističkih paketa IBM SPSS Version 26 i JASP 0.16.3. U nastavku se kroz raspravu sagledavaju ključni rezultati istraživanja. Rad se zatim zaključuje osvrtom na ostvareni znanstveni doprinos, menadžerske implikacije, ograničenja i smjernice za budućnost.

### 11.1. Kratak pregled rezultata istraživanja po skupinama hipoteza

Istraživanjem je obuhvaćeno sveukupno osamnaest hipoteza razvrstanih u šest skupina.

Prva hipoteza je prihvaćena, budući da je potvrđeno kako IO ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja.

Druga skupina hipoteza je uglavnom prihvaćena, budući da je potvrđeno da IO ima pozitivne efekte na učinkovitost u izvršavanju zadataka, kontekstualni i prodajni učinak prodajnog osoblja, dok nije potvrđen efekt IO na kontraproduktivno ponašanje. Stoga se može zaključiti da IO ima pozitivne efekte na radni i prodajni učinak prodajnog osoblja.

Treća hipoteza je djelomično prihvaćena jer je dokazano da kompetentnost moderira odnos IO i angažiranosti prodajnog osoblja, ali je taj efekt veći kod onih koji pokazuju niži stupanj kompetentnosti.

Četvrta skupina hipoteza nije prihvaćena. Naime, potvrđeno je da kompetentnost moderira vezu IO i prodajnog učinka, ali je taj efekt veći za one koji se procjenjuju manje kompetentnima. Moderacijska uloga kompetentnosti na odnos IO i učinkovitosti u izvršavanju zadataka, kontekstualnog učinka te kontraproduktivnog ponašanja nije potvrđena. Dakle, može se zaključiti da kompetentnost negativno moderira odnos IO i prodajnog učinka, a ne moderira odnos IO i tri različite mjere radnog učinka prodajnog osoblja.

Peta hipoteza je djelomično prihvaćena jer je potvrđeno da POSSU moderira odnos IO i radne angažiranosti, ali se taj efekt pokazao veći kod prodajnog osoblja koje pokazuje niži stupanj percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga.

Šesta skupina hipoteza nije prihvaćena. Naime, utvrđeno je kako POSSU moderira odnos IO s kontekstualnim učinkom prodajnog osoblja, ali je taj efekt veći za one koji pokazuju niži stupanj POSSU. Moderacijska uloga POSSU na odnos IO i učinkovitosti u izvršavanju zadataka, kontraproduktivnog ponašanja i prodajnog učinka nije potvrđena. Dakle, može se zaključiti da POSSU negativno moderira odnos IO i kontekstualnog učinka prodajnog osoblja, a ne moderira odnos IO i prodajnog učinka te odnos IO i preostale dvije mjere radnog učinka prodajnog osoblja.

## **11.2. Rasprava o rezultatima istraživanja**

U poglavlju koje slijedi se zaključci ovog rada promatraju u kontekstu nalaza ranije provedenih istraživanja. Sadržajno se ovaj pregled odvija redoslijedom kojim su postavljene grupe hipoteza.

Prihvatanjem prve hipoteze H1 potvrđeno je kako IO ima pozitivan efekt na angažiranost prodajnog osoblja, što je bilo očekivano i u skladu s ranijim istraživanjima na drugačijim populacijama zaposlenika. Naime, takav odnos već je dokazan kod zaposlenika organizacija u sektoru usluga (Zhang, Guo i Newman, 2017), financijskom sektoru (He, Zhu i Zheng, 2013), tehnološkom sektoru (Li, 2012) te kod šireg uzorka zaposlenika u privatnom sektoru (Otken i Erben, 2010). Bailey i suradnici (2017) su izdvojili IO kao jedan od prediktora angažiranosti, dok se Agušaj (2016) i Edwards i Cable (2009) izjašnjavaju u korist veze sukladnosti vrijednosti i angažiranosti. Jednako tako, dokazano je da IO utječe na pojedinačne sastavnice angažiranosti: energičnost, posvećenost poslu i zaokupljenost poslom (Gozukara i Simsek, 2016; Karanika-Murray i sur., 2015; Otken i Erben, 2010). Prema rezultatima ovog istraživanja, ako se promatra povezanost IO sa svim mjerenim varijablama, IO najviše korelira upravo s AP ( $r = .61^{**}$ ). Također, provedenim moderacijskim regresijskim modelima potvrđeno je da su direktni efekti IO u odnosu na sve preostale ishodne varijable najviši upravo za AP ( $B_{\text{modEK}} = .68^{**}$ ,  $B_{\text{modOS}} = .78^{**}$ ). Također, i postotak objašnjene varijance ishodnih varijabli je najviši upravo za AP ( $R^2_{\text{modEK}} = .42^{**}$ ,  $R^2_{\text{modOS}} = .50^{**}$ ). Stoga se može zaključiti ne samo da postoji statistički značajan efekt IO na AP, već i da IO ima prilično veliku prediktivnu snagu u objašnjenju AP. Drugim riječima, potvrđen je kauzalni odnos između IO i radne angažiranosti kao jednog od poželjnih konstrukata organizacijskog ponašanja pa je organizacijama u svakom slučaju preporučljivo raditi na definiranju i razvoju organizacijskog identiteta kako bi povećale angažiranost svojih zaposlenika u prodaji.

Druga skupina hipoteza H2 uglavnom je prihvaćena sukladno utvrđenim efektima IO na učinkovitost u izvršavanju zadataka, kontekstualni učinak i prodajni učinak, dok su odbačene hipoteze koje su dovodile u vezu IO s kontraproduktivnim ponašanjem prodajnog osoblja.

Učinkovitost u izvršavanju zadataka predstavlja neposredni radni učinak koji podrazumijeva odrađivanje posla zadanog ugovorom o radu, a efekte IO na takav vid učinka pronašli su Chughtai i Buckley (2010) na uzorku školskih učitelja, dok su ih na uzorcima zaposlenika u širem formatu potvrdili Liu i suradnici (2020), Walumbwa, Avolio i Zhu (2008) i Wieseke i suradnici (2009). U ovom je istraživanju dobivena umjereno visoka korelacija između IO i ZUU ( $r = .38^{**}$ ) te pozitivni direktni efekti IO na ZUU ( $B_{\text{modEK}} = .42^{**}$ ,  $B_{\text{modOS}} = .35^{**}$ ) u moderacijskim regresijskim modelima. Zaključuje se kako IO ima pozitivne efekte na radnu učinkovitost u izvršavanju zadataka prodajnog osoblja, što predstavlja znanstvenu potvrdu ovog dijela polaznog istraživačkog modela te se H2.1 prihvaća.

Meta-analiza autora Lee, Park i Koo (2015) izvještava o izravnom pozitivnom odnosu IO i kontekstualnog učinka, dok neizravan pozitivan odnos među navedenim konstruktima pronalazi Collen (2019). Schuh i suradnici (2016) i van Dick i suradnici (2006) pronalaze pozitivne efekte IO na odgovorno građansko ponašanje zaposlenika, konstrukt koji se sadržajno u dobrom dijelu podudara s kontekstualnim učinkom. U dostupnoj literaturi pak pozitivni efekti IO na kontekstualni učinak pripisuju se, među ostalim, angažiranosti (Bailey i sur., 2015), POSSU (Ding, Yu i Li, 2020A; Kong i Ho, 2016; Harzer i Ruch, 2014), organizacijskoj pravednosti (Devonish i Greenidge, 2010), percipiranoj organizacijskoj potpori (Lee i Yoo, 2011) te organizacijskoj predanosti i zadovoljstvu poslom (MacKenzie, Podsakoff i Ahearne, 1998). U ovom je istraživanju dobivena umjereno visoka korelacija između IO i ZUK ( $r = .42^{**}$ ) te pozitivni direktni efekti IO na ZUK ( $B_{\text{modEK}} = .44^{**}$ ,  $B_{\text{modOS}} = .56^{**}$ ) u moderacijskim regresijskim modelima. Zaključuje se kako IO ima pozitivne efekte na kontekstualni učinak prodajnog osoblja, što je dodatna potvrda nalaza dosadašnjih istraživanja i upućuje na praktičnu važnost koju identifikacija s organizacijom ima za kontekstualni učinak, odnosno učinak izvan radne uloge prodajnog osoblja te se H2.2 prihvaća.

Premda su Ciampa i suradnici (2019) utvrdili kako viša razina IO djeluje na smanjenje razine kontraproductivnog ponašanja zaposlenika, u ovom radu nije ustanovljen taj efekt. Kao važne odrednice kontraproductivnog ponašanja u literaturi se, s druge strane, pojavljuju angažiranost (Yin, 2018), POSSU (Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016), samokontrola (Marcus i Schuler, 2004), ugodnost i neuroticizam kao osobine ličnosti te odnos zaposlenika s nadređenima (Oliveira, Moreno i Goncalves, 2020). Lau, Au i Ho (2003) zaključuju kako mlađa dob i nezadovoljstvo zaposlenike navodi na kontraproductivno ponašanja. Percepcija organizacijske nepravednosti posebno se ističe kao uzrok kontraproductivnog ponašanja (npr. Sulaiman, 2018; Monanu, Okoli i Adibe, 2015; Devonish i Greenidge, 2010; Conlon, Meyer i Nowakowski, 2005). U ovom je istraživanju dobivena značajna, ali niska korelacija IO i ZUX, koja je očekivano negativna ( $r = -.10^{**}$ ). Ipak, direktan efekt IO na ZUX nije potvrđen u regresijskim modelima pa se zaključuje da razina identifikacije s organizacijom nema značajan efekt na razinu kontraproductivnog ponašanja prodajnog osoblja. Evidentno je kako uzročnike kontraproductivnog ponašanja treba tražiti među drugim konstruktima iz sfere nezadovoljstva, nepovjerenja, doživljaja nepravde ili nekompetentnosti vodstva u organizaciji. S obzirom na specifičnosti rada u prodaji, moguće je da neki od uzročnika kontraproductivnog ponašanja leže i u upravljanju kompenzacijama prodavača. Temeljem navedenog, H2.3 je odbačena.

Sukladno nalazima Wieseke-a i suradnika (2009), ovo istraživanje potvrđuje pozitivan efekt IO na prodajni učinak. Istovremeno, nalazi su u suprotnosti s recentnijim istraživanjem Gammoha, Mallin i Bolman Pullins (2014A) koji na uzorku prodajnog osoblja iz različitih sektora nisu pronašli značajnu vezu identifikacije prodavača s organizacijom i radnog učinka koristeći vrlo sličnu skalu kao i u ovom istraživanju (Behrman i Perreault, 1982). Među sličnim istraživanjima Hughes i Ahearne (2010) također nisu pronašli pozitivno djelovanje IO na PU, dok su Homburg, Wieseke i Hoyer (2009) dokazali posredne učinke IO na prodajne rezultate. U ovom istraživanju dobivena je umjereno visoka korelacija između IO i PU ( $r = .42^{**}$ ) te pozitivni direktni efekti IO na PU ( $B_{\text{modEK}} = .64^{**}$ ,  $B_{\text{modOS}} = .28^{**}$ ) u moderacijskim regresijskim modelima. Temeljem toga zaključeno je kako IO ima pozitivne efekte na prodajni učinak prodajnog osoblja te je H2.4 prihvaćena. Razvidno je kako su prijašnja istraživanja djelovanja IO na PU rijetka i međusobno kontradiktorna pa se ovaj konkretni nalaz može ocijeniti korisnim u teorijskom i praktičnom smislu.

Djelomično prihvaćajući hipotezu H3 zaključeno je kako kompetentnost moderira odnos IO i angažiranosti prodajnog osoblja, no smjer djelovanja je obrnut od onog koji je predviđen hipotezom. Ranija istraživanja potvrdila su kako kompetentnost sama po sebi značajno djeluje na angažiranost, no nigdje nije provjeravana u ulozi moderatora. Naime, kompetentni prodavači pokazali su se angažiranima (van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015), a Del Libano i suradnici (2012) su utvrdili kako kompetentnost potiče angažiranost u svim njezinim trima sastavnicama. Istraživanja pozitivnih efekata kompetentnosti na angažiranost provedena na uzorcima studenata (Ozkal, 2019; Linnenbrick i Pintrich, 2003) i zaposlenika u bankarskom sektoru (Karatepe, Ozturk i Kim, 2019) te na širim uzorcima iz radne populacije (Bailey i sur., 2015) potakla su ideju kako bi kompetentnost mogla poslužiti kao moderator odnosa identifikacije s organizacijom i angažiranosti.

Budući da nisu pronađeni radovi s takvim međuodnosom konstrukata, utvrđen je potencijal za znanstveni doprinos, pri čemu je pretpostavljeno da bi viši stupanj kompetentnosti kod visoko identificiranog prodajnog osoblja mogao pobuditi motiv za dodatnim radnim angažmanom. I u ovom istraživanju kompetentnost izravno pozitivno djeluje na angažiranost ( $B = .82^{**}$ ), čime su nalazi ranijih istraživanja potvrđeni, no moderirana regresijska analiza ukazuje na negativan smjer djelovanja kompetentnosti kao moderatora na pozitivan efekt IO spram AP ( $B_{\text{modEK}} = -.14^{**}$ ). Odnosno, pokazalo se kako za prodavače s nižim stupnjem kompetentnosti djelovanje IO na AP proizvodi snažniji efekt ( $B_{\text{modEK}} = .55^{**}$ ), dok je kod kompetentnijih prodavača

djelovanje IO na AP slabije ( $B_{\text{modEK}} = .41^{**}$ ). Prema ovom nalazu manje kompetentni prodavači motiv za angažman pronalaze upravo u identifikaciji s organizacijom kojoj pripadaju, dok kompetentnijim prodavačima osjećaj identifikacije s organizacijom nije toliko potreban kako bi se angažirali. Imajući u vidu kako je sama kompetentnost potvrđena kao snažan izravan prediktor angažiranosti, može se zaključiti kako su kompetentniji prodavači „samostaljniji“ u odnosu na svoje manje kompetentne kolege. Praktično razmišljajući, menadžmentu se ovdje ukazuje prilika za iskazivanje veće brige ili posvećivanje manje kompetentnim prodavačima (posebice prema prodavačima početnicima) kako bi se njihova angažiranost potakla kroz izgradnju organizacijskog okvira s kakvim bi se mogli identificirati. Jednako tako, preporučljivo je usmjeriti napore u ciljne edukacije kojima bi se kod zaposlenika razvijale specifične vještine i izgradio doživljaj vlastite kompetentnosti za rad u prodaji.

Četvrta skupina hipoteza H4 uglavnom je odbačena na razini glavne hipoteze, pri čemu nije pronađen statistički značajan odnos IO sa ZUU, ZUK i ZUX, dok je djelovanje IO na PU moderirano POSSU značajno, ali je imalo suprotan smjer od očekivanog.

U dosadašnjim istraživanjima radne učinkovitosti kompetentnost se nije pojavljivala u ulozi moderatora izuzev povoljnog moderatorskog djelovanja njezina srodnog konstrukta samo-efikasnosti na radni učinak (Roman i Rodriguez, 2015). Nadalje, pregledom literature u sferi izravne veze kompetentnosti i radne učinkovitosti utvrđeno je postojanje povezanosti. Naime, Walumbwa i suradnici (2011) su pronašli pozitivne efekte kompetentnosti i na identifikaciju s organizacijom i na radni učinak. Brojni radovi dokazali su kako kompetentnost djeluje na radni učinak prodajnog osoblja (Peterson, Albaum i Crittenden, 2020; Ryerson, 2008; Krishnan, Netemeyer i Boles, 2002; Donahue, 1996). Veza kompetentnosti i radnog učinka nadalje je primijećena kod zaposlenika u javnom (Endah, 2019), obrazovnom (Arifin, 2014), tehnološkom (Sujati, Ma'arif i Najib, 2017), sektoru transporta i logistike (Kurniawan, Guswandi i Sodikin, 2018) te na širem uzorku iz različitih uslužnih sektora (Zaim, Yasar i Unai, 2013). U literaturi se također navodi djelovanje kompetentnosti zaposlenika izravno na radni rezultat (Kolibačova, 2014) i kontekstualni učinak (Kagaari i Munene, 2007).

Temeljem rezultata ranijih istraživanja, u ovom je istraživanju pretpostavljeno da će prodajno osoblje identificirano s organizacijom biti učinkovitije u izvršavanju svojih zadataka zahvaljujući činjenici da su kompetentni za svoj posao. Dobivene korelacije između IO i EK te ZUU su umjereno visoke i značajne ( $r = .38^{**}$ ,  $r = .38^{**}$ ), o čemu je dijelom bilo govora i ranije

u ovom poglavlju, a također je utvrđeno pozitivno značajno djelovanje kompetentnosti na ZUU ( $B = .84^{**}$ ).

Ipak, rezultati moderirane regresijske analize ukazuju kako djelovanje IO na ZUU uz EK kao moderator nije statistički značajno. Ovdje je riječ o rubnoj vrijednosti ( $p = .07$ ), dok je B koeficijent pritom negativan ( $B_{\text{modEK}} = -.11$ ). S druge strane, podjelom na dvije skupine prema stupnju kompetentnosti dobiva se statistički značajan nalaz koji ukazuje da za prodavače s nižim stupnjem kompetentnosti djelovanje IO na ZUU proizvodi snažniji efekt ( $B_{\text{modEK}} = .31^{**}$ ), dok je kod kompetentnijih prodavača djelovanje slabije ( $B_{\text{modEK}} = .20^{**}$ ). Opet se može zaključiti kako kompetentnijim zaposlenicima u prodaji identifikacija s organizacijom nije toliko važna da bi svoje zadatke obavljali učinkovito, dok je prodavačima s nižim stupnjem kompetentnosti IO važniji faktor učinkovitosti u izvršavanju zadataka. S obzirom na to da kompetentnošću moderirano djelovanje IO na ZUU nije statistički značajno, H4.1 je odbačena.

Nadalje, također je pretpostavljeno da će kompetentni prodavači identificirani s organizacijom biti skloniji i manifestiranju višeg stupnja kontekstualne učinkovitosti. Korelacija između IO i ZUK dobivena je kao umjereno visoka i statistički značajna ( $r = .42^{**}$ ), a utvrđeno je i pozitivno značajno djelovanje kompetentnosti na ZUK ( $B = .63^*$ ). Ipak, rezultati moderirane regresijske analize ukazuju kako djelovanje IO na kontekstualni učinak uz kompetentnost kao moderator nije statistički značajno ( $p = .40$ ). S obzirom na to da kompetentnošću moderirano djelovanje IO na ZUK nije statistički značajno, H4.2 je u cijelosti odbačena. Dakle, premda je u H2.2 utvrđeno pozitivno temeljno djelovanje IO na ZUK, pokazuje se kako uključivanje kompetentnosti u ulogu moderatora ne doprinosi objašnjenju odnosa ovih dvaju konstrukata. Moguće je pretpostaviti kako kompetentniji prodavači svoje napore ulažu u ostvarenje prodajnih rezultata zanemarujući pritom potrebu za altruističnim djelovanjem u organizaciji.

Pretpostavka da će kompetentni prodavači identificirani s organizacijom biti manje skloni kontraproduktivnom ponašanju nauštrb većeg iskazivanja učinkovitosti i produktivnosti pokazala se netočnom. Korelacija između IO i ZUX je vrlo niska, no pritom je statistički značajna ( $r = -.10^{**}$ ), što se činilo važnim pokazateljem za daljnje istraživanje. Ipak, rezultati moderirane regresijske analize ukazuju kako djelovanje IO na kontraproduktivno ponašanje uz kompetentnost kao moderator nije statistički značajno, kao što nisu značajne ni izravne veze IO i EK spram ZUX. S obzirom na to da kompetentnošću moderirano djelovanje IO na ZUX nije statistički značajno, H4.3 je u cijelosti odbačena te se jednako kao i kod H2.3 sugerira prediktore i moderatore ZUX potražiti među drugim konstruktima. Postoji mogućnost da će



kontraproduktivno ponašanje uslijediti iz, primjerice, doživljaja nepravde u organizaciji ili nezadovoljstva poslom kako je već navedeno u poglavlju 5.3.1., pri čemu se isto događa potpuno neovisno o stupnju kompetentnosti prodavača.

Pretpostavka da će efekt identifikacije prodajnog osoblja s organizacijom na njihovu učinkovitost u prodaji biti moderiran kompetentnošću pokazala se točnom. Već je kod H2.4 utvrđeno statistički značajno pozitivno djelovanje IO na PU, a dobiveno je i da EK izravno pozitivno djeluje na PU ( $B = 1.22^{**}$ ), no moderirana veza je statistički značajna i suprotnog je smjera od očekivanog. Naime, rezultati moderacijske regresijske analize ukazuju kako je djelovanje IO na PU uz EK kao moderator statistički značajno, ali i negativno ( $B_{\text{modEK}} = -.19^{**}$ ). Ovaj nalaz ukazuje da za prodavače s nižim stupnjem kompetentnosti djelovanje IO na PU proizvodi snažniji efekt ( $B_{\text{modEK}} = .44^{**}$ ), dok je kod kompetentnijih prodavača to djelovanje slabije ( $B_{\text{modEK}} = .25^{**}$ ). Zaključuje se kako kompetentnom prodajnom osoblju za ostvarivanje boljih prodajnih rezultata nije toliko važan stupanj identifikacije s organizacijom, dok je prodavačima s nižim stupnjem kompetentnosti IO važniji faktor učinkovitosti za uspjeh u prodaji. Sukladno navedenom, H4.4 je djelomično prihvaćena. Praktičan zaključak ovog nalaza bio bi da će kompetentni prodavači ostvarivati svoje prodajne rezultate bez obzira na to u kojoj su mjeri identificirani s organizacijom. Menadžment tako selekcijske procese i sustav edukacija može zasnovati primarno na pronalaženju i izgradnji kompetentnog prodajnog kadra, naročito kada organizacija teži brzom ostvarenju rezultata. Ipak, imajući u vidu sve ostale pozitivne ishode IO i njezino izravno djelovanje na PU, važno je kontinuirano težiti izgradnji organizacije s kojom se zaposlenici u prodaji mogu identificirati.

Hipoteza H5 je djelomično prihvaćena kao istinita, čime je utvrđeno da POSSU moderira odnos IO i angažiranosti, ali u smjeru suprotnom od očekivanog. U ranijim istraživanjima veze POSSU i AP, pokazalo se kako percipirana organizacijska potpora za primjenu vlastitih snaga u radu djeluje na angažiranost u sektoru obrazovanja (Mahomed i Rothmann, 2019), građevinarstvu (van Woerkom, Oerlemans i Bakker, 2015), u djelatnosti telefonske prodaje (Standert, Mostert i DeBeer, 2014) i na širim uzorcima zaposlenika (van Woerkom, Meyers i Bakker, 2020; Mphahlele i sur., 2018; Els i sur., 2016; Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016; Botha i Mostert, 2014). Ranija istraživanja izravnih odnosa između IO, POSSU i angažiranosti praktički redovito upućuju na njihovu pozitivnu povezanost, što je bio motiv za promišljanje da bi POSSU mogao moderacijski djelovati na vezu IO i AP. U ovom je istraživanju potvrđena visoka korelacija POSSU i AP ( $r = .74^{**}$ ). Izravan odnos POSSU spram

AP pokazao pozitivnim ( $B = 1.63^{**}$ ), a potvrđena je i početna pretpostavka kako će prodavači identificirani s organizacijom biti još više angažirani u radu ako im se omogući da svoj posao prilagode vlastitim snagama i talentima te ga u tom duhu i obavljaju, ali to u većoj mjeri vrijedi za one koje karakterizira niži stupanj POSSU. Točnije, moderirana regresijska analiza ukazuje na negativno djelovanje POSSU kao moderatora na inicijalno pozitivan efekt IO spram AP ( $B_{\text{modOS}} = -.28^{**}$ ). Pokazalo se kako za prodavače s nižim stupnjem POSSU djelovanje IO na AP proizvodi snažniji efekt ( $B = .50^{**}$ ), dok je kod njihovih kolega s višim stupnjem POSSU djelovanje slabije ( $B = .22^{**}$ ). Prema ovom nalazu prodavači s nižom POSSU motiv za angažman pronalaze upravo u identifikaciji s organizacijom kojoj pripadaju, dok prodavačima s višom POSSU osjećaj identifikacije s organizacijom nije toliko potreban kako bi se angažirali. Imajući u vidu kako je sama POSSU potvrđena kao snažan izravan prediktor angažiranosti, može se zaključiti da su prodavači s višom POSSU „samostaljniji“ u odnosu na svoje kolege s nižom POSSU. Kao i kod H3, menadžmentu se ovdje također ukazuje prilika za iskazivanje veće brige ili posvećivanje prodavačima s nižom POSSU kako bi se njihova angažiranost potakla kroz izgradnju organizacijskog okvira s kakvim bi se mogli identificirati. Jednako tako, angažiranost se može poticati kroz redizajn organizacijskih politika gdje bi se veća pažnja posvetila poticanju i ulaganju u individualne snage i talente prodajnog osoblja.

Šesta skupina hipoteza odbačena je na razini glavne hipoteze, pri čemu nije pronađen statistički značajan odnos IO sa ZUU, ZUX i PU, dok je djelovanje IO na ZUK moderirano POSSU imalo smjer suprotan od pretpostavljenog.

Kako je već navedeno, pregledom literature nisu pronađena istraživanja u kojima bi se POSSU pojavio u ulozi moderatora ovdje uključenih ili sličnih varijabli, no postoje nalazi gdje POSSU kao odrednica djeluje na radni učinak (Dubreuil, Forest i Courcy, 2014), učinkovitost u izvršavanju zadataka (Ding, Yu i Li, 2020A) te na povećanje kontekstualnog i smanjenje kontraproduktivnog ponašanja (Littman-Ovadia, Lavy i Boiman-Meshita, 2016). Djelovanje POSSU na kontekstualni učinak potvrdili su i Meyers i suradnici (2019) dok su Smedley (2007) i Stefansyszyn (2007) zaključili kako zaposlenici koji u radu koriste vlastite snage ujedno ostvaruju bolje rezultate. U ovom su istraživanju također potvrđene umjereno visoke korelacije POSSU s učinkovitošću u izvršavanju zadataka ( $r = .38^{**}$ ), kontekstualnim učinkom ( $r = .42^{**}$ ) i prodajnim učinkom ( $r = .41^{**}$ ), dok je dobivena i niska negativna korelacija s kontraproduktivnim ponašanjem ( $r = -.10^{**}$ ).

Temeljem rezultata ranijih istraživanja u ovom istraživanju pretpostavljeno je da će prodajno osoblje identificirano s organizacijom biti učinkovitije u izvršavanju svojih zadataka zahvaljujući činjenici da percipiraju visoku organizacijsku podršku za rad. Ipak, u konačnici nije utvrđeno statistički značajno moderirano djelovanje IO na ZUU, kao niti izravno djelovanje POSSU na ZUU. Slijedom predstavljenih rezultata H6.1 je odbačena. Posljedično navedenim nalazima, izgleda da bi učinkovitost u izvršavanju zadataka ipak trebalo promatrati kao rezultat objektivno potrebnih vještina, čiji se eventualni izostanak ne može kompenzirati načinom na koji organizacija valorizira stvarne snage i talente zaposlenika.

Nadalje, također je pretpostavljeno da će prodavači identificirani s organizacijom biti skloniji i manifestiranju višeg stupnja kontekstualne učinkovitosti ako percipiraju visoku organizacijsku podršku za korištenje vlastitih snaga u radu. Utvrđeno je pozitivno značajno djelovanje POSSU na ZUK ( $B = 1.16^{**}$ ). Rezultati moderirane regresijske analize ukazuju da je djelovanje IO na kontekstualni učinak uz POSSU kao moderator statistički značajno, no dobiveni smjer djelovanja je suprotan od očekivanog ( $B_{\text{modOS}} = -.19^*$ ). Pokazalo se kako kod prodavača s nižim stupnjem POSSU djelovanje IO na PU proizvodi snažniji efekt ( $B_{\text{modOS}} = .38^{**}$ ), dok je kod prodavača s višim POSSU to djelovanje slabije ( $B_{\text{modOS}} = .19^{**}$ ). Zaključuje se kako je kod prodajnog osoblja s višim POSSU spremnost na ostvarenje kontekstualnog učinka manje pod utjecajem njihove identifikacije s organizacijom, dok je prodavačima s nižom razinom POSSU identifikacija važniji faktor kontekstualne učinkovitosti. Sukladno navedenom, H6.2 je djelomično prihvaćena, a praktičan zaključak glasio bi kako je menadžmentu za stvaranje kontekstualno učinkovitog prodajnog tima podjednako važno graditi organizaciju s kojom se prodavači mogu identificirati, kao i onu u kojoj se prepoznaju i podržavaju osobne snage i talenti svakog od tih prodavača.

Pretpostavka da će prodavači identificirani s organizacijom biti manje skloni kontraproduktivnom ponašanju ako percipiraju visoku podršku za korištenje vlastitih snaga u radu pokazala se netočnom. Naime, rezultati moderirane regresijske analize ukazuju kako djelovanje IO na kontraproduktivno ponašanje uz POSSU kao moderator nije statistički značajno ( $p = .78$ ). Jednako tako, nisu značajne ni izravne veze IO i POSSU spram ZUX. S obzirom na to da djelovanje IO na ZUX moderirano POSSU nije statistički značajno, H6.3 je u cijelosti odbačena te se jednako kao i kod H2.3 i H4.3 sugerira prediktore i moderatore ZUX potražiti među drugim konstruktima. Naime, kao i kod H4.2, moguće je da će se kontraproduktivno ponašanje javljati kao reakcija na, primjerice, doživljaja nepravde u

organizaciji ili zbog nezadovoljstva poslom, i to neovisno o stupnju doživljene POSSU kod prodavača.

Očekivanje da će prodajno osoblje identificirano s organizacijom biti učinkovitije u prodaji zahvaljujući podršci organizacije za korištenje vlastitih snaga pokazalo se netočnim. Naime, iako je potvrđen direktan efekt IO na PU ( $B_{\text{modOS}} = .28^*$ ), direktan efekt POSSU na PU nije dobiven ( $B_{\text{modOS}} = .08$ ), kao niti interakcijski efekt IO i POSSU na PU ( $B_{\text{modOS}} = .05$ ). S obzirom na to da djelovanje IO na PU moderirano POSSU nije statistički značajno, H6.4 je u cijelosti odbačena uz zaključak kako u ovom istraživanju nije ustanovljen izravan niti moderatorski odnos između POSSU i prodajnog učinka. Premda neočekivano, moguće je pretpostaviti kako uspješni prodavači svoje rezultate ostvaruju neovisno o doživljenoj organizacijskoj potpori za korištenje vlastitih snaga. Drugim riječima, ako snage kojima prodavač raspolaže nisu upravo one koje su mu potrebne za ostvarenje prodajnih rezultata, njegovi napor i niti uz podršku organizacije neće polučiti značajniji uspjeh.

Sažimajući sve empirijske nalaze može se zaključiti kako je predmetno istraživanje uspješno doprinijelo boljem razumijevanju složenog odnosa identifikacije prodajnog osoblja s organizacijom i njihove radne angažiranosti te učinkovitosti. Također, potvrđeno je da kompetentnost i percepcija organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga djeluju ponajprije na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti, a u manjoj mjeri i na odnos identifikacije s organizacijom i nekih mjera prodajne i radne učinkovitosti prodavača.

### **11.3. Doprinos i implikacije rezultata istraživanja**

Specifičnosti rada u prodaji opisane u drugom poglavlju ukazale su na potencijal ostvarenja znanstvenog doprinosa promatranjem prodajnog osoblja odvojeno od sveukupne populacije zaposlenika u organizacijama. U ovom su istraživanju po prvi put dovedene u vezu identifikacija s organizacijom i radna angažiranost prodajnog osoblja te su dokazane pretpostavke o pozitivnom efektu identifikacije s organizacijom na angažiranost prodavača. Nadalje, kontradiktornost nalaza pronađenih u pregledanim radovima glede efekta identifikacije s organizacijom na prodajni učinak otvorila je prostor za dodatne zaključke i doprinos u tumačenju odnosa ovih dvaju konstrukata, što je provedenim istraživanjem i

učinjeno te je potvrđena pretpostavka o pozitivnom djelovanju identifikacije s organizacijom na prodajni učinak.

U domeni odnosa identifikacije s organizacijom i radne učinkovitosti po prvi put je korišten IWPQ upitnik (Koopmans i sur., 2014) čiji naglasak nije na prodajnim rezultatima, već na radnoj učinkovitosti prodajnog osoblja u kontekstu obavljanja radnih zadataka na njihovim radnim mjestima u organizaciji. Posljedično, omogućena je usporedba efekata identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost s efektima iste na promatrane aspekte radnog učinka te specifična organizacijska ponašanja u okviru populacije prodajnog osoblja.

S namjerom dodatnog objašnjavanja uvjeta djelovanja identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost i različite mjere radnog učinka po prvi je put u ovom odnosu provjeravana moderatorska uloga kompetentnosti i percipirane organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga prodajnog osoblja. S obzirom na to da su rezultati ovog istraživanja potvrdili pretpostavljenu moderatorsku ulogu kompetentnosti i POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom i angažiranosti prodavača, kao i moderatorsku ulogu kompetentnosti u odnosu identifikacije s organizacijom na prodajni učinak te moderatorsku ulogu POSSU u odnosu identifikacije s organizacijom na kontekstualni učinak, može se zaključiti kako je time ostvaren značajan doprinos znanstvenom objašnjenju navedenih međuodnosa. Pored toga, suprotno očekivanoj pozitivnoj ulozi oba moderatora, rezultati su pokazali da su moderacijski efekti kompetentnost i POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i ishodnih varijabli zapravo negativni, odnosno veći kod prodajnog osoblja nižeg stupnja kompetentnosti i niže razine percipirane organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga. Ovaj nalaz teorijski svakako doprinosi boljem razumijevanju uvjeta u kojima identifikacija s organizacijom djeluje na različite ishode te upućuje na složenost navedenih međuodnosa kod prodajnog osoblja, a ujedno ima i vrijedne praktične implikacije za poslovodstvo i neposredne rukovoditelje prodajnog osoblja. Naime, efekti identifikacije s organizacijom važniji su manje kompetentnim prodavačima, kao i onima koji podršku organizacije doživljavaju nižom.

Budući da je predmetno istraživanje pronašlo pozitivne efekte identifikacije s organizacijom na angažiranost i radnu učinkovitost zaposlenika u prodaji, pri čemu je riječ o vrlo poželjnim ishodima, otvara se prigoda za aktivnu izgradnju i upravljanje organizacijskim identitetom od strane menadžmenta. Praktičan način koji je već istaknut u operacionalnim ciljevima rada ogleda se u aktivnostima internog marketinga i menadžmenta svih razina kroz komunikaciju i

ponašanje u skladu sa željenim vrijednostima. Izgradnja primjerenih znanja i svijesti o sadržaju i čimbenicima organizacijskog identiteta svakako je temelj za takvo djelovanje.

Temeljem saznanja dobivenih provedenim istraživanjem vezano uz ulogu kompetentnosti preporučuje se voditeljima selekcijskih postupaka i ostalim stručnjacima u odjelima ljudskih potencijala, kao i neposrednim rukovoditeljima prodajnog osoblja, da pri selekciji i osposobljavanju posebnu pažnju posvete onim znanjima i vještinama koje pridonose razvoju kompetentnosti, odnosno stručnog samopouzdanja prodajnog osoblja.

Nadalje, s obzirom na dobivene nalaze vezane uz ulogu percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga, za preporučiti je prodajnom menadžmentu da svakako nastoji graditi organizaciju koja prodajnom osoblju omogućuje korištenje vlastitih znanja, vještina i talenata u ostvarenju zadanih ciljeva i zadataka. Osoba čiji prodajni nastup odražava vlastite snage pred kupcem djeluje autentično (Linley, Willars i Biswas-Diener, 2010), što joj, sukladno nalazima ovog istraživanja, omogućuje i veću radnu učinkovitost, posebice u zadacima izvan radne uloge.

Procesi radne obuke također su prigoda da se polaznicima predstave poželjne vrijednosti koje odlikuju organizaciju poslodavca. Ako su zaposlenici planski regrutirani i selektirani, za očekivati je kako će oni takve vrijednosti s lakoćom prihvatiti, što će potaknuti identifikaciju i posljedično sve ostale poželjne ishode. Okupljanja povodom stručnih obuka čiji je primarni cilj unaprjeđenje informiranosti i razvoj kompetentnosti, a koji zasigurno djeluju i na doživljaj prodajnog osoblja o organizacijskoj podršci za korištenje vlastitih snaga, zapravo postaju susreti pojedinaca na kojima se jača i učvršćuje sukladnost njihovih osobnih vrijednosti i vrijednosti njihove organizaciji. U idealnom scenariju polaznici s takvih obuka odlaze sa snažnim osjećajem pripadnosti organizaciji, percepcijom veće osobne kompetentnosti i slobode da u svom radu pruže maksimum koristeći upravo one vještine s kojima se osjećaju najbolje, što posljedično dovodi do željenih ishoda u pogledu angažiranosti, prodajnog i radnog učinka prodajnog osoblja.

Nalazi ovog istraživanja pokazuju da neki aspekti radnog ponašanja prodajnog osoblja uopće nisu pod utjecajem identifikacije s organizacijom pa niti kompetentnosti ili percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga, što posebice vrijedi za kontraproduktivno ponašanje. I ovi nalazi, iako suprotni polaznim pretpostavkama, imaju jasne praktične implikacije pa bi prodajnom menadžmentu i njihovim suradnicima u odjelima ljudskih resursa

korisno bilo istražiti i ostale odrednice različitih oblika radnog učinka, od kojih su neke opisane i u ovom radu, kako bi potakli prodajne rezultate i općenito utjecali na radni učinak prodavača.

Ukratko, gledajući nalaze ovog istraživanja u cjelini, razvidno je da menadžeri i posredno i neposredno mogu i trebaju djelovati na radnu angažiranost i učinkovitost prodajnog osoblja. Neposredan utjecaj primarno će ostvariti jačajući identitet organizacije u očima svojih zaposlenika, a posredan će učinak biti najveći ako se bave razvojem kompetencija prodajnog osoblja i osiguravanjem doživljaja da ih organizacija podržava u korištenju tih kompetencija u svakodnevnom radu. U uvjetima dinamičnog i visoko konkurentnog tržišta, ovakvo ponašanje rukovoditelja svakako predstavlja veliku dodatnu vrijednost.

#### **11.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Najvažnije ograničenje predmetnog istraživanja odnosi se na tzv. pogrešku ili pristranost metode (*eng.* common method bias), koja se uobičajeno javlja u studijama s korelacijskim nacrtom istraživanja poput ove, a u kojima se podaci za nezavisne i zavisne varijable dobivaju od iste osobe u istom trenutku mjerenja koristeći istu skalu procjena i slične karakteristike pojedinih tvrdnji. Primarni je uzrok u tendenciji procjenjivača da daje odgovore koji su jednoobrazni ili slični za različite predmete mjerenja, a mogu se javljati zbog socijalne poželjnosti, dispozicijskih stanja i trenutnih raspoloženja ili pak sklonosti ispitanika da na sva pitanja odgovara na blag, umjeren ili ekstreman način. Također, razlog može biti i u sličnosti u strukturi ili formulaciji pa čak i u blizini čestica unutar anketnog upitnika, koje onda generiraju slično odgovaranje ispitanika. Iako se prilikom kreiranja upitnika u ovom istraživanju nastojalo izbjeći ove potonje uzroke pristranosti metode, ipak je bilo za očekivati određena sistematska odstupanja u odgovorima, i to prvenstveno kod samoprocjena radne angažiranosti, kompetentnosti i učinkovitosti prodajnog osoblja.

Također, i unatoč potpunoj anonimnosti i povjerljivosti u fazi prikupljanja podataka, pretpostavka je od početka bila da će ispitanici općenito precjenjivati svoju radnu kompetentnost i različite oblike svog radnog učinka, a istovremeno podcjenjivati vlastito kontraproduktivno ponašanje, što se i dogodilo. Ovo je rezultiralo smanjenim varijabilitetom u nekim varijablama, što se ponajviše očitivalo kod samoprocjena kompetentnosti, ali i kod

procjena vlastite učinkovitosti u radnim zadacima ili radne angažiranosti prodajnog osoblja. Stoga bi ubuduće bilo preporučljivo koristiti i druge izvore procjenjivanja, posebice kada se radi o mjerama radnog učinka prodajnog osoblja (npr. procjene njihovih neposrednih rukovoditelja), ili, uz ove subjektivne, koristiti i objektivne mjere uspješnosti u prodaji (npr. količina prodanih proizvoda u jedinici vremena). Naravno, ovakav pristup, uz navedene prednosti, nažalost nosi i određene nedostatke. Naime, ako se za istog ispitanika nastoje prikupiti subjektivne procjene iz različitih izvora i objektivni podaci o njihovoj uspješnosti, potrebno je povezati sve te podatke, što zapravo narušava anonimnost i povjerljivost podataka, odnosno pretpostavlja „legitimiranje“ svakog pojedinog ispitanika te od organizacije poslodavca traži odobrenje pristupa podacima koji pripadaju sferi poslovne tajne i osobnih podataka. Iako bi se takvim istraživanjem prikupili nepristrani podaci pa bi se s pravom mogao očekivati viši stupanj varijabiliteta u mjerenim varijablama, iz navedenih su razloga u praksi takva istraživanja teško provediva, iako bi zasigurno pružila vrijedne zaključke kojima bi se saznanja iz ovog i sličnih radova značajno nadogradila. Konstrukti bi se tada mogli mjeriti stvarnim brojkama (prodajni učinak) ili kombinacijom procjena iz više izvora (ocjena nadređenih menadžera, suradnika ili stručnjaka iz službi za razvoj ljudskih potencijala). Nadalje, podaci koji su korišteni u disertaciji prikupljeni su jednokratnim mjerenjem jer višestruko mjerenje s vremenskim odmakom nije bilo primjenjivo. Vrijednost takvog longitudinalnog nacrta, odnosno višestrukog prikupljanja podataka na razini istog uzorka zasigurno bi obogatila i učvrstila spoznaje stečene ovim istraživanjem. Također, moguće bi bilo osmisлити i eksperimentalne nacрте istraživanja, u kojima bi se, primjerice, mogli preciznije ispitati premda kratkoročni efekti eksperimentalno inducirane identifikacije s organizacijom na različite mjere angažiranosti ili radnog učinka ispitanika.

Posebna skupina preporuka za daljnja istraživanja odnose se na odabir instrumenata kojima se nastoje mjeriti konstrukti važni za predmetno istraživanje. Naime, moguće je da bi upotrebom drugih mjernih instrumenata preciznije zahvatili srž određenih konstrukata, što bi onda moglo utjecati i na rezultate provjera njihovih međuodnosa. Primjerice, treba napomenuti kako je skala korištena za ocjenu kompetentnosti prodajnog osoblja odabrana iz šireg upitnika psihološke osnaženosti te je kao takva općenitija od niza skala za procjenu samoeфикаsnosti prodajnog osoblja koje u jednom novijem pregledu pruža Peterson (2019). U budućim istraživanjima kompetentnosti prodajnog osoblja preporučuje se eventualno upotrijebiti i neke druge, alternativne mjerne instrumente koji se mogu odabrati između čak deset skala koje je spomenuti autor prikazao.



Također, identifikacija s organizacijom dinamičan je koncept koji se vremenom mijenja (Bednar i sur., 2019), a postoje i istraživanja koja su ovaj jednoznačan koncept rasložila na više različitih tipova identifikacije (Elsbach, 1999) pa se tako pored standardne IO pojavljuju varijacije tzv. neutralne identifikacije, šizo-identifikacije i dis-identifikacije. Ovaj detaljniji pristup identifikaciji s organizacijom bi bilo zanimljivo uključiti u neki budući istraživački model, pri čemu je važno imati na umu kako se radi o dubljem zalaženju u sferu psiholoških istraživanja, kakva potencijalno traže drugačiju akademsku pozadinu od autorove.

Jednako tako, percipirana podrška organizacije za korištenje vlastitih snaga kao konstrukt se odnosi isključivo na organizacijsku podršku za upotrebu snaga i talenata pojedinca. Alternativno, daljnja istraživanja mogla bi uključiti upitnik korištenja snaga i ispravljanja nedostataka u organizacijama (Strengths Use and Deficit COrrrection (SUDCO) questionnaire) Van Woerkoma i suradnika (2016) umjesto ovdje korištene skale percepcije organizacijske podrške za korištenje vlastitih snaga, posebice ako bi u istraživanje pored korištenja snaga nastojali uključiti i ispitivanje potencijala korekcije vlastitih slabosti te bihevioralne aspekte istih. Svako takvo istraživanje koje bi predmetne konstrukte istraživalo preciznije moglo bi biti korisno i značajno doprinijeti znanstvenim spoznajama na području razvoja upravljanja prodajom.

## POPIS LITERATURE

1. Abdullah, M. I., Ashraf, S., Sarfraz, M. (2017): The Organizational Identification Perspective of CSR on Creative Performance: The Moderating Role of Creative Self-Efficacy, *Sustainability*, 2017; 9(11):2125.
2. Ağušaj, B. (2016): Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti i angažiranost zaposlenih, *doktorska disertacija*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"), Pula.
3. Ahearne, M., Hughes, D. E., Schillewaert, N. (2007): Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), str. 336-349.
4. Ahearne, M., Srinivasan, N., Weinstein, L. (2013): Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), str. 297-310.
5. Ahmed, I., Nawaz, M. (2015): Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach, *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 7, str. 867-880.
6. Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman U., Rajput S. M., Aziz, T. (2020): Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, *SAGE Open*, doi: 10.1177/2158244020962779.
7. Al-Dmour, H., Yassine, O., Al-Dmour, R. (2019): The Impact of Employee Empowerment upon Sales Workforce Performance via the Mediating Role of Work Engagement in the Five Stars Hotels: Empirical Study, *Journal of International Business and Management*, 2(2): str. 1-22.
8. Albaum, G., Churchill Jr., G. A. (1979): Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs, Eugene: University of Oregon, Division of Research, College of Business Administration.
9. Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E. (2000): Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, 25, str. 13-17.

10. Albert, S., Whetten, D. A. (1985): Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, 7, str. 263-295.
11. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. Saks, A. M. (2015): Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, str. 7-35.
12. Alexopoulos, D. S., Asimakopoulou, S. (2009): Psychometric Properties of Chen, Gully, and Eden's "New General Self-Efficacy Scale" in a Greek Sample, *Psychological Reports*, 105(1), str. 245-254.
13. Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., Gatenby, M. (2013): The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement, *Human Resource Management*, 52(6), str. 839-859.
14. Alvi, A. K., Abbasi, A. S., Haider, R. (2014): Relationship of perceived organizational support and employee engagement, *Sci.Int.*, (Lahore), 26(2), str. 951-954.
15. Amin, N. A. L., Tam, W. W. S., Shorey, S. (2018): Enhancing first-time parents' self-efficacy: A systematic review and meta-analysis of universal parent education interventions' efficacy, *International Journal of Nursing Studies*, 82, str. 149-162.
16. Amir, F., Naz, F., Hafeez, S., Ashfaq, A. (2014): Measureing the Effect of Five Factor Model of Personality on Team Performance with Moderating Role of employee engagement, *Journal of Psychology and Behavioral Science*, Vol. 2, No. 2, str. 221-255.
17. Anderson, E., Oliver, R. L. (1987): Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October 1987), str. 76-88.
18. Anderson, K., Walker, K., Ralph, E. (2009): Practicum Teachers' Perceptions of Success in Relation to Self-Efficacy (Perceived Competence), *The Alberta Journal of Educational Research*, Vol. 55, No. 2, str. 157-170.
19. Anderson, R. E. (1996): Personal selling and sales management in the new millennium, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), str. 17-32.
20. Anderson, R. E., Cohen, A. E., Christ, P. F., Mehtac, R., Dubinsky, A. J. (2019): Provenance, evolution, and transition of personal selling and sales management to strategic marketing channel management, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 26, No. 1, str. 1-15.

21. Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., Mehta, R. (2014): Personal selling: Building customer relationships and partnerships (3rd ed.), Dubuque, IA: Kendall Hunt.
22. Anderson, R. E., Srinivasan, S. (2003): E-Satisfaction and eoyalty: A contingency framework, *Psychology and Marketing*, 20, str. 123-138.
23. Angel Calderon Molina, M., Manuel Hurtado Gonzalez, J., Palacios Florencio, B.Luis Alan Gonzalez, J. (2014): Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication?, *Management Decision*, Vol. 52 No. 5, str. 983-1010.
24. Anitha, J. (2014): Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, str. 308-323.
25. Arifin, H. M. (2014): The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance, *International Education Studies*, 8(1), str. 38-45.
26. Armstrong, M. (2006): Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd ed., Kogan Page, 216 str.
27. Arslan, M. (2018): Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement, *Journal of Global Responsibility*, Vol. 9, No. 4, str. 415-431.
28. Arslan, M., Roudaki, J. (2018): Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance, *International Journal of Sociology and Social Policy*, doi:10.1108/ijssp-06-2018-0087
29. Artino, A. R. (2012): Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice, *Perspectives on Medical Education*, 1(2), str. 76–85.
30. Ashfort, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008): Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008, str. 325-374.
31. Ashforth, B. E., Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, str. 20-39.
32. Ashforth, B. E., Saks, A. M., Lee, R. T. (1998): Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context, *Human Relations*, 51, str. 897-927.

33. Astakhova, M. N., Porter, G. (2015): Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work, *Human Relations*, 68(8), str. 1315-1346.
34. Aubé, C., Rousseau, V. (2014): Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences, *Team Performance Management*, Vol. 20 No. 5/6, str. 202-220.
35. Avila, R. A., Fern, E. F., Mann, O. K. (1988): Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. VIII (May 1988), str. 45-54.
36. Aycan, Z., Kanungo, R.N., Sinha, J.B.P. (1999): Organizational Culture and Human Resource Management Practices: the Model of Culture Fit, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 4, str. 501-526.
37. Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., Gede Sarmawa, W. (2019): The employee engagement and OCB as mediating on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 2, str. 319-339.
38. Azanza, G., Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., Molero, F. (2018): Influencing salespeople's work outcomes through authentic leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), str. 926-944.
39. Azizli, N., Atkinson, B. E., Baughman, H. M., Giammarco, E. A. (2015): Relationships between general self-efficacy, planning for the future, and life satisfaction, *Personality and Individual Differences*, 82, str. 58–60.
40. Baaij, A., Özok, A. R. (2017): Influence of Method of Teaching Endodontics on the Self-Efficacy and Self-Perceived Competence of Undergraduate Dental Students, *European endodontic journal*, 3(1), str. 31–37.
41. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., LaForge, R. (1996): Investigating the Relationships Between Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 13, Issue 4, str. 345-363.
42. Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Journal of Psychology*, 144(3), str. 313- 326.

43. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017): The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis, *International Journal of Management Reviews*, 19(1), str. 31-53.
44. Balmer, J. M. T. (2008): Identity based views of the corporation- insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 9/10, str.879-906.
45. Bakker, A. B. (2008): The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF, *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
46. Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R. (2009): Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 1, str. 23-33.
47. Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004): Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, str. 83-104.
48. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008): Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology, *Work and Stress*, Vol. 22 No. 3, str. 187-200.
49. Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012): Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65(10), str. 1359-1378.
50. Ballout, H. I. (2009): Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy, *Career Development International*, Vol. 14 No. 7, str. 655-670.
51. Bamber, E. M., Iyer, V. M. (2002): Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict?, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 21(1), str. 21-38.
52. Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
53. Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychol Rev.* (1977), 84, str. 191-215.
54. Barker, J. R., Tompkins, P. K. (1994): Identification in self-managing organizations, *Human Communication Research*, 21, str. 223-240.
55. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47(4), str. 644-675.

56. Barsness, Z. I. (1996): The impact of contingent workers on work group effectiveness: A process model of the relationship between group composition and group effectiveness, *Unpublished doctoral dissertation*, Northwestern University.
57. Bateman, T., Crant, J. M. (1993): The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14, str. 103-118.
58. Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983): Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, str. 587-595.
59. Becker, T. E. (1992): Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?, *Academy of Management Journal*, 35, str. 232-242.
60. Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., Hafermalz, E. (2019): A Dynamic View of Organizational Identification, *Organization Science*, Articles in Advance, str. 1-23.
61. Behrman, D. N., Perreault, W. D. Jr. (1984): A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4 (Autumn, 1984), str. 9-21.
62. Behrman, D. N., Perreault, W. D. Jr. (1982): Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, Volume 10, Issue 3, September 1982, str. 355-370.
63. Belias, D., Koustelios, A. (2013): Organizational culture of Greek banking institutions: A case study, *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, str. 95-104.
64. Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000): Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), str. 349-360.
65. Bentler, P. M. (1990): Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin*, 107(2), str. 238-246.
66. Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980): Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88(3), str. 588-606.
67. Bentyn, Z., Šerić, N., Luetić A. (2020): Development of business strategies based on logistics performance of the Republic of Croatia, *Ekonomski Vjesnik / Econviews- Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 1/2020 str. 133-149.

68. Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000): Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), str. 555-577.
69. Beukes, L. E. (2015): Strengths-based development and intention to leave: the role of psychological empowerment and work engagement among teachers, *Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Magister Commercii in Human Resource Management in the school of Behavioural Sciences at the North-West University, Vaal Triangle Campus*.
70. Bhatnagar, J. (2012): Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:5, str. 928-951.
71. Bhattacharya, C. B., Rao, H., Glynn, M. A. (1995): Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, str. 46-57.
72. Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. (2009): Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, str. 67-93.
73. Birkeland, I. K., Buch, R. (2014): The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism, *Motivation and Emotion*, 39(3), str. 392-408.
74. Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013): Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Vikalpa*, Vol 38, Issue 1, str. 27-40.
75. Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention, *The Journal of Positive Psychology*, 6, str. 106-118.
76. Blader, S. L., Patil, S., Packer, D. J. (2017): Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye, *Research in Organizational Behavior*, 37, str. 19-34.
77. Bloom, J. R., Gorsky, R. D., Fobair, P., Hoppe, R. T., Cox, R. S., Varghese, A., Spiegel, D. (1990): Physical performance at work and at leisure: Validation of a measure of biological



- energy in survivors of Hodgkin's disease, *Journal of Psychosocial Oncology*, 8(1), str. 49-63.
78. BMBF (1998): Kompetenz im globalen Wettbewerb (Competence in a global competition), Bonn: BMBF.
79. Bolman Pullins, E., Fine, L. M. (2002): How the performance of Mentoring activities affects the Mentor's Job outcomes, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 22, str.259-271.
80. Bollen, K. A., Curran, P. J. (2006): Latent curve models: A structural equation perspective. New York: Wiley.
81. Boorum, M. L., Goolsby, J. R., Ramsey, R. P. (1998): Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26(1), str. 16-30.
82. Borden, R. C. (1947): How to train your men for creative selling in a returning buyer's market, *Edison Electric Institute Bulletin*, str. 123-126.
83. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997): Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 10, str. 99-109.
84. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt, and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey Bass, str. 71-98.
85. Botha, C., Mostert, K. (2014): A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), str. 1-11.
86. Bound, H., Lin, M. (2013): Developing Competence at Work, *Vocations and Learning*, 6, str. 403-420.
87. Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley and Sons, New York, NY.
88. Brammer, S., He, H., Mellahi, K. (2014): Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort, *Group & Organization Management*, 40(3), str. 323-352.

89. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., van den Heuvel, M. (2015): Leader-member exchange, work engagement, and job performance, *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), str. 754-770.
90. Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, 11, str. 710-725.
91. Briggs, E., Jaramillo, F., Weeks, W. A. (2012): The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and their Job Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:4, str. 421-436.
92. Brockner, J. (1988): *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*, Lexington, MA: Lexington Books.
93. Brosi, N. (2017): Enhancing employee self-efficacy: The effects of authentic and respectful leadership and the mediating role of perceived organizational support for strengths use, *Master Thesis, M.Sc. Human Resource Studies*, University of Tilburg (<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=141741>).
94. Brown, A. D. (2017): Identity work and organizational identification, *Internat. J. Management Rev.* 19(3), str. 296-317.
95. Brown, M. E. (1969): Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, str. 346-355.
96. Brown, S. (2020): 3 ways retail stores can survive — and maybe even grow — against the odds, <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-ways-retail-stores-can-survive-and-maybe-even-grow-against-odds>, (pristupljeno 30.9.2022).
97. Brown, S. P., Cron, W. L., Slocum Jr, J. W. (1997): Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study, *Journal of Marketing*, 61 (January), str. 39-50.
98. Brown, S. P., Peterson, R. A. (1994): The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 58 (April), str. 70-80.
99. Brown, T. J., Dacin, P. A. (1997): The Company and the Product: Corporate Association and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, Vol. 61 (January 1997), str. 68-84.

100. Browne, M. W., Cudeck, R. (1993): Alternative ways of assessing model fit, In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (str. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
101. Bubenzer, P. (2009): Innovation, identity and identification: Understanding and managing innovative change from an organizational psychology perspective, *Unpublished doctoral dissertation*, WHU–Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Germany.
102. Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, str. 533-546.
103. Buckingham D. (2007): Digital Media Literacies: Rethinking Media Education in the Age of the Internet, *Research in Comparative and International Education*, 2(1), str. 43-55.
104. Buckingham, M., Clifton, D. (2001): *Now, discover your strengths*, New York: Free Press.
105. Bullis, C., Bach, B. W. (1989): Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis, *Communication Quarterly*, 37, str. 119-213.
106. Bullis, C., Bach, B. W. (1991): An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification, *Western Journal of Speech Communication*, 55, str. 180-197.
107. Byrne, B. M. (2010): *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.), New York: Taylor and Francis Group.
108. Byrne, Zinta S. (2015): *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*, New York, NY: Routledge, 2015, 254 str.
109. Cable, D. M., Gino, F., Staats, B. R. (2013): Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58(1), str. 1-36.
110. Campbell, J. P. (1990): Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Vol. 1 (2), str. 687-732.
111. Campbell, J. P. (2012): Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century, In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology, The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, str. 159-194. Oxford University Press.

112. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993): A theory of performance, In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, str. 35-70, San Francisco: Jossey-Bass.
113. Campbell, J. P., McHenry, J. J., Wise, L. L. (1990): Modeling job performance in a population of jobs, *Personell Psychology*, 43, str. 313-333.
114. Campbell, J. P., Wiernik, B. (2015): The Modeling and Assessment of Work Performance, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, Issue 1, str. 47-74.
115. Campbell, N. C. G., Graham, J. L., Jolibert, A., Meissner, H. G. (1988): Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom and the United States, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, str. 49-61.
116. Canary, D. J., Spitzberg, B. H. (1989): A Model of the Perceived Competence of Conflict Strategies, *Human Communication Research*, Volume 15, Issue 4, June 1989, str. 630-649.
117. Cant, M.C., van Heerden, C.H. (2004): Personal Selling, Juta and Company Ltd.
118. Carmeli, A., Gilat, G., Waldman, D. A. (2007): The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance, *Journal of Management Studies*, 44:6, September 2007, str. 972-992.
119. Carnegie, D. (1936): How to win friends and influence people, New York, NY: Simon and Schuster.
120. Carpenter, N. C., Whitman, D. S., Amrhein, R. (2021): Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary, *Journal of Management*, 47(6), str. 1498-1527.
121. Challagalla, G. N., Shervani, T. A. (1996): Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (January), str. 89-105.
122. Chan, S. C. H. (2019): Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 3, str. 319-333.
123. Chan, S. C. H. (2017): Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, str. 897-911.

124. Chan, D., Schmitt, N. (2002): Situational Judgment and Job Performance, *Human Performance*, 15(3), str. 233-254.
125. Chawla, D., Srivastava, J. (2016): Antecedents of Organizational Identification of Postgraduate Students and Its Impact on Institutions, *Global Business Review*, 17(1), str. 176-190.
126. Chen, G., Gully, S. M., Eden, D. (2001): Validation of a new general self-efficacy scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), str. 62-83.
127. Chen, M., Chen, C. C., Sheldon, O. J. (2016): Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior, *Journal of Applied Psychology*, 101(8), str. 1082-1096.
128. Cheney, G. (1982): Organizational identification as process and product: A field study *Unpublished master's thesis*, Purdue University.
129. Cheney, G. (1983): On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50, str. 342-362.
130. Cheney, G., Tompkins, P. K. (1987): Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment, *Central States Speech Journal*, 38(1), str. 1-15.
131. Cheng, J-C., Chen, C-Y., Teng, H-Y., Yena, C-H. (2016): Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support, *Tourism Management Perspectives*, Volume 20, October 2016, str. 19-29.
132. Cheung, M. F. Y., Law, M. C. C. (2008): Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong, *Asia Pacific Business Review*, 14(2), str. 213-231.
133. Chiang, C-F., Hsieh, T-S. (2012): The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31 (1), March 2012, str. 180-190.
134. Christ, P., Anderson, R. (2011): The impact of technology on evolving roles of salespeople, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 3 No. 2, str. 173-193.

135. Christian, M., Garza, A., Slaughter, J. (2011): Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64. str. 89-136.
136. Chughtai, A. A., Buckley, F. (2010): Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour, *Personnel Review*, 39(2), str. 242-258.
137. Chung, N. G., Angeline, T. (2010): Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees?, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (9), str. 1837-1843.
138. Chung, Y., Liao, H., Subramony, M. V., Jackson, S. E., Colakoglu, S., Jiang, Y. (2011): A Cross-Level Analysis of Demographic Faultlines and Diversity Climate on Job Dedication, *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), str. 1-6.
139. Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker, O. C. Jr. (1985): The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2 (May, 1985), str. 103-118.
140. Ciampa, V., Sirowatka, M., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., van Dick, R. (2019): Ambivalent Identification as a Moderator of the Link Between Organizational Identification and Counterproductive Work Behaviors, *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-019-04262-0.
141. Clifton, D.O., Harter, J.K. (2003): Investing in strengths, In K.S. Cameron, B.J.E. Dutton, C.R.E. Quinn (Eds.), *Positive organisational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
142. Collen, H. O. (2019): The Relationships of Contextual Performance with Person-Organization Fit, Perceived Organizational Prestige and Organizational Identity Strength: the Mediating Role of Organizational Commitment, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 4 (2), str. 28-37.
143. Conde, R., Prybutok, V. (2021): Inside sales agent's sales activities influence on work outcomes and sales agent tenure through autonomous motivation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 5, str. 867-880.
144. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988): The empowerment process: Integrating theory and practice, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), str. 471-482.

145. Conlon, D. E., Meyer, C. J., Nowakowski, J. M. (2005): How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, str. 301-327.
146. Corley, K. G., Gioia, D. A. (2004): Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Admin. Sci. Quart.* 49(2), str. 173-208.
147. Crant, J. M. (2000): Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26, str. 435-462.
148. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., Young, C. E. (1993): Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4 (Oct., 1993), str. 47-59.
149. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., Young, C. E. (1992): The Hallmarks of Effective Sales Organizations, *Marketing Management* (Winter), str. 57-67.
150. Cravens, D. W., Woodruff, R. B. (1973): An approach for determining criteria of sales performance, *Journal of Applied Psychology*, 1973, Vol. 57, No. 3, str. 242-247.
151. Crawford, E. A., Rich, B. L., Buckman, B., Bergeron, J. (2014): The antecedents and rivers of employee engagement, In Truss, C. et al. (eds), *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge, str. 57-81.
152. Daderman, A. M., Ingelgard, A., Koopmans, L. (2020): Cross-cultural Adaptation, from Dutch to Swedish Language, of the Individual Work Performance Questionnaire, *Work*, vol. 65, no. 1, str. 97-109.
153. Dalal, R. S., Carpenter, N. C. (2018): The other side of the coin? Similarities and differences between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, In Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. (Eds), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (str. 69-90), 2 New York, NY: Oxford University Press.
154. Datsche, E., Hazel, G. (2015): Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, *International Journal of Management*, Vol. 6, Nr. 2, str. 1-8.
155. De Cremer, D. (2005): Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), str. 4-13.

156. de Souza Costa Neves Cavazotte, F., de Araujo, F. F., de Abreu, A. L. (2017): Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector, *Review of Business Management*, São Paulo, Vol. 19, No. 64, str. 289-306, Apr./Jun. 2017.
157. DeConinck, J. B. (2011): The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, 64(6), str. 617-624.
158. Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2012): About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement, *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), str. 688-701.
159. Demerouti, E. (2006): Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, str. 266-280.
160. Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011): The job demands–resources model: Challenges for future research, *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), str. 1-9.
161. Demerouti, E., Bakker, A.B. (2008): The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement, In J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*, Hauppauge, NY: Nova Science.
162. Devonish, D., Greenidge, D. (2010): The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence, *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), str. 75-86.
163. Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburgh, C. J., Kooij, D. (2010): Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study, *Career Development International*, 15(1), str. 59-77.
164. Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., Amin, K. (2020B): Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting, *Frontiers in Psychology*, 11, Article 65, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
165. Ding, H., Yu, E., Li, Y. (2020A): Linking perceived organizational support for strengths use to task performance, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(3), e8906.



166. Dixon, A. L., Tanner J. F. Jr. (2012): Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:1, str. 9-13.
167. Donahue, E. G., Rip, B., Vallerand, R. J. (2009): When winning is everything: On passion, identity, and aggression in sport, *Psychology of Sport and Exercise*, 10(5), str. 526-534.
168. Donahue, K. M. (1996): Self-efficacy perceptions: A determinant of sales performance in an industrial salesforce, Nova University, ProQuest Dissertations Publishing, 9712649.
169. Drucker, P. F. (1988): The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, 66, str. 45-53.
170. Drucker, P. F. (1967): The effective executive, London: Heinemann.
171. Dubreuil, P., Forest, J., Courcy, F. (2014): From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration, *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), str. 335-349.
172. Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., Breland, J. W. (2009): Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), str. 1013-1034.
173. Durrah, O., Khdour, N., Al-Abbadi, S., Saif, N. (2014): The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.32, str. 176-188.
174. Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Acad. Management J.* 34(3), str. 517-554.
175. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994): Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 No. 2, str. 239-263.
176. Earley, P. C. (1994): Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 39(1), str. 89-117.
177. Edwards, B. R. (1998): The contributions of person-environment fit in understanding organizational identification (Workplace, Employees), *Unpublished doctoral dissertation*, University of California at Irvine, Irvine.
178. Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009): The value of value congruence, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), str. 654-677.

179. Edwards, M. R. (2002): Disentangling organisational identification from organisational commitment, Paper presented at the *British Academy of Management Annual Conference*, 1/01/2002.
180. Edwards, M. R., Peccei, R. (2010): Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model, *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), str. 17-26.
181. Edwards, M.R., Peccei, R. (2007): Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, str. 25-57.
182. Efraty, D., Wolfe, D. M. (1989): The Effects of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 3, No. 1 (Fall, 1988), str. 105-112.
183. Eilström, P.-E., Kock, H. (2008): Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects, *Asia Pacific Education Review*, 9(1), str. 5-20.
184. Eisenbeiss, K. K., Otten, S. (2008): When Do Employees Identify? An Analysis of Cross-Sectional and Longitudinal Predictors of Training Group and Organizational Identification, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), str. 2132-2151.
185. Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986): Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, str. 500-507.
186. El-Ansary, A. I. (1993): Supplier relationships: A channel management approach to sales force effectiveness, *Journal of Marketing Channels*, 2(3), str. 107-122.
187. El-Ansary, A. I. (1997): A framework for relationship marketing: A marketing channel context, In J. N. Sheth & A. Parvityar (Eds.), *Research in marketing* (Vol. 13), str. 33-46. Stamford, CT: JAI Press.
188. Elmas-Atay, S. (2017): Work Values Fit and Subjective Career Success: The Moderating Role of Work Engagement, *International Review of Management and Marketing*, Econjournals, vol. 7(3), str. 113-120.
189. Els, C., Viljoen, J., de Beer, L., Brand-Labuschagne, L. (2016): The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement, *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), str. 22-28.

190. Elsbach, K. D. (2004): Interpreting workplace identities: The role of office décor, *Journal of Organizational Behavior*, 25, str. 99-128.
191. Elsbach, K. D., Kramer, R. M. (1996): Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings, *Admin. Sci. Quart.* 41(3), str. 442-476.
192. Endah, F. (2019): The effect analysis of motivation, competence and organizational culture on employees performance of Jakarta social department, *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(1), str. 1-10.
193. Epitropaki, O. (2012): A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model, *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), str. 65-86.
194. Epitropaki, O., Martin, R. (2005): The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), str. 569-589.
195. Ernst & Young (2012): Employee engagement 2011-2012 integrated annual review, str. 1-13.
196. Ertürk, A. (2010): Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:4, str. 409-441.
197. Esmaelnezhad, O., Singaravelloo, K., Boerhannoeddin, A. (2015): Linkage between perceived corporate social responsibility and employee engagement: Mediation effect of organizational identification, *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (3), str. 174-190.
198. Fallatah, F., Laschinger, H. K. S., Read, E. A. (2017): The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada, *Nursing Outlook*, 65(2), str. 172-183.
199. Fernández-Castro, J., Rovira, T., Doval, E., Edo, S. (2009): Optimism and perceived competence: The same or different constructs?, *Personality and Individual Differences*, 46(7), str. 735-740.

200. Fiol, C. M., O'Connor, E. J. (2005): Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions, *Organization Science*, 16, str. 19-32.
201. Folkman, S., Moskowitz, J. T. (2004): Coping: Pitfalls and promise, *Annual Review of Psychology*, 55, str. 745-774.
202. Fombelle, P., Jarvis, C., Ward, J., Ostrom, L. (2011): Leveraging customers' multiple identities: Identity synergy as a driver of organizational identification, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40. 10.1007/s11747-011-0254-5.
203. Fontenot, J. C. (2006): Toward a communication- centered measure of organizational identification: initial scale development and validation of the C-OI, *Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin*, Austin.
204. Ford, N. M., Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr. (1983): Research perspectives on the performance of salespeople: Selected readings, Cambridge: Marketing Science Institute.
205. Frederick, J. G. (1919): Modern sales management: A practical handbook and guide. New York, NY: D. Appleton and Company.
206. Frese M. (2008): The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces, *Industrial and Organizational Psychology*. 1, str. 67-69.
207. Friedman, W. A. (1998): John H. Patterson and the sales strategy of the national cash register company, 1884 to 1922, *The Business History Review*, 72(4), str. 552-584.
208. Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., Jones, E. (2010): Motivating Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, and Self-Efficacy, *Journal of Marketing*, Vol 74 (6), str. 61-76.
209. Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. (2003): A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment, *The Journal of Social Psychology*, 143(6), str. 789-791.
210. Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., Beu, D. (2006): Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), str. 815-846.
211. Galvin, B. M., Lange, D., Ashforth, B. E. (2015): Narcissistic Organizational Identification: Seeing Oneself As Central to the Organization's Identity, *Academy of Management Review*, 40(2), str. 163-181.

212. Gammoh, B. S., Mallin, M. L., Bolman Pullins, E. (2014A): Antecedents and consequences of salesperson identification with the brand and company, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34 No. 1, str. 3-18.
213. Gammoh, B. S., Mallin M. L., Bolman Pullins, E. (2014B): The impact of salesperson brand personality congruence on salesperson brand identification, motivation and performance outcomes, *Journal of product & Brand Management*, Vol. 23 Iss 7, str. 487-498.
214. Gao, C. R., Murphy, W. H., Anderson, R. E. (2020): Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance, *Journal of Business Research*, 110, str. 237-245.
215. Gao, Y. L., Mattila, A. S. (2014): Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 42, 2014, str. 20-31.
216. Gautam, T., van Dick, R., Wagner, U. (2004): Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7 (3), str. 301-315.
217. George, J. M. (1991): State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work, *Journal of Applied Psychology*, 76, str. 299-307.
218. George, J. M., Brief, A. P. (1992): Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112, str. 310-329.
219. George, J. M., Jones, G. R. (1997): Organizational Spontaneity in Context, *Human Performance*, 10(2), str. 153-170.
220. Gist, M. (1989): The Influence of Training Method on Self-Efficacy and Idea Generation Among Managers, *Personnel Psychology*. 42. str. 787-805.
221. Gonan Božac, M., Sušanjan, Z., Agušaj, B. (2017): Attitudinal and Behavioral Outcomes of P-O fit and Work Engagement in Hotel Staff, *Organizational Cultures: An International Journal*, Vol. 17 (1), str. 21-38.
222. Gould, S., Werbel, J. D. (1983): Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families, *Journal of Applied Psychology*, 68, str. 313-319.

223. Gozukara, I. i Simsek, O. F. (2016): Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy, *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 1, str. 72-84.
224. Grant, K., Cravens, D. W. (1996): Examining Salesforce Performance in Organizations Utilizing Behavior-Based Sales Management Processes, *Industrial Marketing Management*, Summer, str. 1-10.
225. Griffin, M., Neal, A., Neale, M. (2000): The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints, *Applied Psychology*, 49(3), str. 517-533.
226. Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007): A new model of work role performance: positive behaviour in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), str. 327-347.
227. Gruys, M. L., Sackett, P. R. (2003): Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), str. 30-42.
228. Guan, X., Frenkel, S. (2020): Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms, *Personnel Review*, Vol. 50 No. 3, str. 935-953.
229. Guenzi, P., Sajtos, L., Troilo, G. (2016): The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 9, September 2016, str. 3707-3713.
230. Gunnigle, P., McDonnell, A. (2008): Performance management, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/31591116\\_Performance\\_management](https://www.researchgate.net/publication/31591116_Performance_management), (pristupljeno 30.9.2022).
231. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2012): Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study, *Journal of Affective Disorders*, 141, str. 415-424.
232. Haldane, B. (1947): A pattern for executive placement, *Harvard Business Review*, 25, str. 652-663.
233. Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T. (1970): Personal factors in organizational identification, *Administrative Science Quarterly*, 15, str. 176-190.

234. Hameed, I., Roques, O., Arain, G. (2013): Nonlinear moderating effect of tenure on organizational identification (OID) and the subsequent role of OID in fostering readiness for change, *Group & Organizational Management* 38(1), str. 101-127.
235. Handayani, S., Anggraeni, A. I., Suharnomo, A., Rahardja, E. (2017): Analysis of antecedent and consequence of employee engagement in small and medium-sized enterprises in central Java, Indonesia, *European Research Studies Journal*, 20(3A), str. 500-510.
236. Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014): How interpersonal leadership relates to employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29, No. 8, str. 953-972.
237. Hanson, M., Miller, Jr., A.F. (2002): The productive use of strengths: a shared responsibility, *Industrial and Commercial Training*, 34(1), str. 95-100.
238. Harquail, C. V. (1998): Organizational identification and the “whole person”: Integrating affect, behavior, and cognition, In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, str. 223-231. Thousand Oaks, CA: Sage.
239. Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005): Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being, *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), str. 159-169.
240. Harris, K. J., Kacmar, K. M. (2017): Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes, *The Journal of Social Psychology*, 158(2), str. 187-200.
241. Harrison, A. W., Rainer Jr., R. K., Hochwarter, W. A., Thompson, K. R. (1997): Testing the Self-Efficacy- Performance Linkage of Social-Cognitive Theory, *The Journal of Social Psychology*, 137:1, str. 79-87.
242. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., Blue, A. (2013): The relationship between engagement at work and organizational outcomes, *Gallup Poll Consulting*, Washington: University Press.
243. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), str. 268-279.

244. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. M. (2003): Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies, In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (str. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
245. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Asplund, J. W. (2006): Q12 Meta-Analysis, Princeton, NY, The Gallup Organization.
246. Harzer, C., Ruch, W. (2016): Your strengths are calling: Preliminary results of a web-based strengths intervention to increase calling, *Journal of Happiness Studies*, 17(6), str. 2237-2256.
247. Harzer, C., Ruch, W. (2014): The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support, *Human Performance*, 27(3), str. 183-205.
248. Harzer, C., Ruch, W. (2013): The application of signature character strengths and positive experiences at work, *Journal of Happiness Studies*, 14(3), str. 965-983.
249. Hatch, M. J., Schultz, M. (2002): The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 55(8), str. 989-1018.
250. Hawes, J. M. (1985): Leaders in selling and sales management: John M. Patterson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5, str. 59-61.
251. Hayes, A. F. (2013): Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.), Guilford Press.
252. Hayes, A.F. (2017): Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.), Guilford Press.
253. Hayes, A. F., Preacher, K. J. (2013): Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes, In G. R. Hancock and R. O. Mueller (Eds.) *Structural equation modeling: A second course (2nd Ed)*, Charlotte, NC: Information Age Publishing
254. He, H., Brown, A. D. (2013): Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research, *Group & Organization Management* 2013 38, str. 3-35.
255. He, H., Pham, H. Q., Baruch, Y., Zhu, W. (2014): Perceived organizational support and organizational identification: joint moderating effects of employee exchange ideology and



- employee investment, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), str. 2772-2795.
256. He, H., Zhu, W., Zheng, X. (2013): Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality, *Journal of Business Ethics*, 122(4), str. 681-695.
257. Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., Franco, E. P. (2006): Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers, *Asian Journal of Social Psychology*, Volume 9 (1), April 2006, str. 72-78.
258. Herrbach, O. (2006): A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification, *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), str. 629-643.
259. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*, New York, NY: Wiley.
260. Hirst, G., van Dick, R., van Knippenberg, D. (2009): A social identity perspective on leadership and employee creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 30, str. 963-982.
261. Ho, J. L. Y., Wu, A., Wu, S. Y. C. (2014): Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations, *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), str. 38-58.
262. Ho, V. T., Wong, S-S., Lee, C. H. (2009): A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance, *Journal of Management Studies*, 48(1), str. 26-47.
263. Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., Ferris, G. R. (2006): The interaction of social skill and organizational support on job performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), str. 482-489.
264. Hogan, R., Shelton, D. (1998): A Socioanalytic Perspective on Job Performance, *Human Performance*, 11(2-3), str. 129-144.
265. Hogg, M. A., Turner, J. C. (1985): Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation, *European Journal of Social Psychology*, 15(1), str. 51-66.
266. Holmes, T. L., Srivastava, R. (2002): Effects of job perceptions on job behaviors, *Industrial Marketing Management*, 31(5), str. 421-428.
267. Homburg, C., Wieseke, J., Hoyer, W. D. (2009): Social identity and the service-profit chain, *Journal of Marketing*, 73, str. 38-54.

268. Hu, L.-t., Bentler, P. M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), str. 1-55.
269. Huber, G. (1990): A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making, *Academy of Management Review*, 15 (January), str. 47-71.
270. Hughes, A., Galbraith, D., White, D. (2011): Perceived Competence: A Common Core for Self-Efficacy and Self-Concept?, *Journal of Personality Assessment*, 93(3), str. 278-289.
271. Hughes, E. D, Ahearne, M. (2010): Energizing the Reseller's sales Force: The Power of Brand Identification, *Journal of Marketing*, 81 Vol. 74 (July 2010), str. 81-96.
272. Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M.A., Khadim, S. (2020): Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values, *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>.
273. Hur, W., Han, S., Yoo, J., Moon, T. (2015): The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes, *Management Decision*, Vol. 53 No. 3, str. 605-624.
274. Hyman, H. H. (1942): The psychology of status, *Archives of Psychology*, 269, str. 5-91. Reprint in H. Hyman & E.Singer (Eds.), *Readings in reference group theory and research*, str. 147-165, New York: Free Press, London: Collier-Macmillan Limited.
275. Islam, T., Tariq, J. (2018): Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement, *Journal of Management Development*, Vol. 37, No. 3, str. 258-270.
276. Ismail, H.N., Iqbal, A., Nasr, L. (2019): Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 3, str. 506-523.
277. Itani, O. S., Goad, E. A., Jaramillo, F. (2019): Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales?, *Journal of Business Research*, Volume 102, September 2019, str. 120-130.

278. Iyer, V. M., Bamber, E. M., Barefield, R. M. (1997): Identification of accounting firm alumni with their former firm: Antecedents and outcomes, *Accounting, Organizations and Society*, 22, str. 315-336.
279. Jakopec, A., Sušanj, Z., Stamenković, S. (2013): Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, *Suvremena psihologija* 16 (2), str. 185-202.
280. Jaramillo, F., Ladik, D., Marshall, G., Mulki, J. (2007): A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, str. 302-310.
281. Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., White, L. (2018): Workplace aggression and organisational effectiveness: The mediating role of employee engagement, *Australian Journal of Management*, 43(4), str. 614-631.
282. Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., Witt, L. A. (2016): Effects of Politics, Emotional Stability, and LMX on Job Dedication, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), str. 121-130.
283. Johnston, M. W., Marshall, G. W. (2016): *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*, Twelfth Edition, First published 2016 by Routledge, 711 Third Avenue, New York, NY 10017.
284. Jones, C., Volpe, E. H. (2011): Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), str. 413-434.
285. Jones, E., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2003): Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: A conceptual framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), str. 336-352.
286. Jones, J. G. (1918): *Salesmanship and sales management*, New York, NY: Alexander Hamilton Institute.
287. Jose, G., Mampilly, S. R. (2014): Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation, *Global Business Review*, 15(1), str. 93-104.
288. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001): The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), str. 376-407.

289. Kagaari, J., Munene, J. (2007): Engineering lecturers' competencies and organisational citizenship behaviour (OCB) at Kyambogo University, *Journal of European Industrial Training*, 31, str. 706-726.
290. Kahn, W.A. (1992): To be fully there: Psychological presence at work, *Human Relations*, 45, str. 321-349.
291. Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, str. 692-724.
292. Kaplan, M., Kaplan, A. (2018): The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises, *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, Vol. 5, No. 1, March 2018, str. 46-50.
293. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D. (2015): Organizational identification, work engagement, and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), str. 1019-1033.
294. Karatepe, O., Aga, M. (2016): The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 3, str. 368-387.
295. Karatepe, O. M., Ozturk, A., Kim, T. T. (2019): The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes, *International Journal of Bank Marketing*, doi:10.1108/ijbm-05-2018-0133.
296. Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., Guneri, B. (2009): Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement, *Journal of Nursing Management*, 17(1), str. 66-73.
297. Katz, D. (1964): The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, str. 131-146.
298. Keenan, E. M., Mostert, K. (2013): Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry, *South African Journal of Industrial Psychology*, 39, str. 1-12.
299. Kessler, T., Hollbach, S. (2005): Group-based emotions as determinants of ingroup identification, *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, str. 677-685.
300. Ketter, P. (2008): What's the big deal about employee engagement?, *Training & Development*, 62, str. 44-49.

301. Khokhar, A. M., Zia-ur-Rehman, M. (2017): Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 11 (1), str. 222-251.
302. Khwaja, A., Yang, N. (2014): Sales Productivity and Employee Engagement: Evidence from Upselling in the Car Rental Industry, pdf dokument dostupan na: <https://www8.gsb.columbia.edu/programs/sites/programs/files/images/Nathan%20Yang.pdf>, (pristupljeno 30.9.2022).
303. Kia, N., Halvorsen, B., Bartram, T. (2019): Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate, *Personnel Review*, Vol. 48 No. 7, str. 1716-1733.
304. Kim, H.-Y. (2013): Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis, *Restorative dentistry & endodontics* (38), str. 52-54.
305. Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., Lim, S. Y. (2017): The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature, *Human Resource Development Review*, 16(4), str. 350-376.
306. Kim Y., Ployhart R. E. (2014): The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession, *Journal of Applied Psychology*, 99, str. 361-389.
307. Kline, R. B. (2005): Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.), Guilford Press, New York.
308. Kline, R. B. (2011): Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.), New York, NY: Guilford Press.
309. Knight, P., Mich, C. C., Manion, M. T. (2014): The Role of Self-Efficacy in Sales Education, *Journal of Marketing Education*, 36 (2), str. 156-168.
310. Knoll, M., van Dick, R. (2013): Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification, *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), str. 346-360.

311. Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A., Chicoine, E. (2002): Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, str. 231-244.
312. Kolibačova, G. (2014): The Relationship Between Competency and Performance, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), str. 1315-1327.
313. Kong, D. T., Ho, V. T. (2016): A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications, *The Journal of Positive Psychology*, 2016, Vol. 11, No. 1, str. 15-25.
314. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., Van der Beek, A. J. (2014): Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire, *JOEM*, 56 (3), March 2014, str. 331-337.
315. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C.W., van der Beek, A. J. (2016): Cross-cultural Adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire, *Work*, vol. 53, no. 3, str. 609-619.
316. Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., Beek, A. (2011): Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53, str. 856-866.
317. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Liden, R. C. (1999): Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity, *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), str. 127-142.
318. Kreiner, G. E., Murphy, C. (2016): Organizational identity work, Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., Ravasi, D., eds. *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (Oxford University Press, Oxford, UK), str. 276-293.
319. Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., Boles, J. S. (2002): Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22:4, str. 285-295.
320. Krueger, N., Dickson, P. R. (1994): How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition, *Decision Sciences*, 25(3), str. 385-400.

321. Kuhn, T. (2006): A “demented work ethic” and a “lifestyle firm”: Discourse, identity, and workplace time commitments, *Organ. Stud.* 27(9), str. 1339-1358.
322. Kumar, M., Jauhari, H. (2016): Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees’ organizational identification, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), str. 760-772.
323. Kurniawan, D. A., Guswandi, Sodikin, A. (2018): The effect of competence and motivation on employee performance through employee capabilities on PT BinaSinar Amity, *International Journal of Research Science & Management*, Vol. 5(5), str. 48-60.
324. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S. (2015): Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, *Journal of Management*, 43(6), str. 1854-1884.
325. Lance, C. E., Teachout, M. S., Donnelly, T. M. (1992): Specification of the criterion construct space: an application of hierarchical confirmatory factor analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77, str. 437-452.
326. LaPlaca, P. J. (2004): Letter from the editor: Special issue on customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 33(6), str. 463-464.
327. Latham, G. P., Ernst, C. T., (2006): Keys to motivating tomorrow's workforce, *Human Resource Management Review*, 16, str. 181-198.
328. Lau, V. C. S., Au, W. T., Ho, J. M. C. (2003): A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations, *Journal of Business and Psychology*, 18, no. 1, str. 73-99.
329. Lee, D., Yoo, T. (2011): The effect of delegation and perceived organizational support on organizational identification and contextual performance, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), str. 183-206.
330. Lee, E.-S., Park, T.-Y., Koo, B. (2015): Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review, *Psychological Bulletin*, 141(5), str. 1049-1080.
331. Lee, S. M. (1971): An empirical analysis of organizational identification, *Academy of Management Journal*, 14, str. 213-226.

332. Leondari, A., Gialamas, V. (2002): Implicit theories, goal orientations, and perceived competence: Impact on students' achievement behavior, *Psychology in the Schools*, 39, str. 279-291.
333. Levinson, H. (1965): Reciprocation: The relationship between man and organization, *Administrative Science Quarterly*, 9, str. 370–390.
334. Li, H. (2012): A Study on the Relationships among Organizational Justice, Organizational Identification, and Work Engagement: The Evidence from the Hi-Tech Service Industries, *2012 International Joint Conference on Service Sciences*, str. 72-77.
335. Li, W., Lee, A., Solmon, M. (2005): Relationships among Dispositional Ability Conceptions, Intrinsic Motivation, Perceived Competence, Experience, Persistence, and Performance, *Journal of Teaching in Physical Education*, 24. 10.1123/jtpe.24.1.51.
336. Linley, P. A. (2008): Average to A+: Realising strengths in yourself and others, Coventry: CAPP Press.
337. Linley, A., Carter, D. (2007): From stress to strengths, *Training Journal*, str. 30-34.
338. Linley, P. A., Harrington, S. (2006): Playing to your strengths, *The Psychologist*, 19, str. 86-89.
339. Linley, P. A., Willars, J., Biswas-Diener, R (2010): The Strengths Book. Coventry, UK: CAPP Press.
340. Linnenbrink E. A., Pintrich, P. R. (2003): The role of self-efficacy beliefs in student engagement and learning in the classroom, *Reading & Writing Quarterly*, 19:2, str. 119-137.
341. Littman-Ovadia, H., Lavy, S., Boiman-Meshita, M. (2016): When Theory and Research Collide: Examining Correlates of Signature Strengths Use at Work, *Journal of Happiness Studies*, 18(2), str. 527-548.
342. Liu, C., Liu, Y., Mills, M. J., Fan, J. (2013): Job stressors, job performance, job dedication, and the moderating effect of conscientiousness: A mixed-method approach, *International Journal of Stress Management*, 20(4), str. 336-363.
343. Liu W., He C., Jiang Y., Ji R., Zhai X. (2020): Effect of Gig Workers' Psychological Contract Fulfillment on Their Task Performance in a Sharing Economy- A Perspective from the Mediation of Organizational Identification and the Moderation of Length of Service, *Int J Environ Res Public Health*, Mar 25;17(7):2208.



344. Liu, Y., Loi, R., Lam, L. W. (2011): Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:15, str. 3187-3201.
345. Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965): The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, str. 24-33.
346. Loveland, J. M., Lounsbury, J. W., Park, S.-H. and Jackson, D. W. (2015): Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 No. 2, str. 233-240.
347. Lubbadah, T. (2021): Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees, *Organizacija*, vol.54, no.1, str.49-62.
348. Lučić, L., Gojčeta, A., Banai, B. (2019): The Role of Attitudes Towards Sales in Predicting Sales Performance, *Suvremena Psihologija*, 22 (2), str. 147-160.
349. Luffarelli, J., Gonçalves, D., Stamatogiannakis, A. (2015): When Feedback Interventions Backfire: Why Higher Performance Feedback May Result in Lower Self-Perceived Competence and Satisfaction with Performance, *Human Resource Management*, 55(4), str. 591-614.
350. Lyus, D., Rogers, B., Simms, C. (2011): The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 18, No. 1, 03.2011, str. 39-49.
351. Macey, W. H., Schneider, B. (2008): The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), str. 3-30.
352. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Ahearne, M. (1998): Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62(3), str. 87-98.
353. Macinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., Dumitru, C. (2014): Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment, *The Journal of Psychology*, 149(3), 263-276.
354. Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. (2011): Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance, *Journal of Applied Psychology*, 96, str. 730-743.

355. Mael, F. A. (1988): Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni, *Unpublished doctoral dissertation*, Wayne State University, Detroit, MI.
356. Mael, F. A., Alderks, C. E. (1996): Leadership team cohesion and subordinate work unit morale and performance, *Military Psychology*, 5, str. 141-158.
357. Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1992): Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), str. 103-123.
358. Mael, F. A., Tetrick, L. E. (1992): Identifying organizational identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, str. 813-824.
359. Mahesh, L. (2016): Perceived Sales Competencies and its impact on Performance A study in Banking and Financial Services, doktorska disertacija, Narsee Monjee Institute of Management Studies, <http://hdl.handle.net/10603/209087>, (pristupljeno 30.9.2022).
360. Mahesh, L., Bhushan, V. B. (2016): Impact of learning orientation on sales performance in indian banking and financial services and insurance industry: Role of declarative knowledge and procedural knowledge, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14, str. 4901-4918.
361. Mahomed, F. E., Rothmann, S. (2019): Strengths use, deficit correction, thriving and performance of academics at universities of technology, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 45 (0), str. 1577-1586.
362. Mahon, E. G., Taylor, S. N., Boyatzis, R. E. (2014): Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator, *Frontiers in Psychology*, 5:1322.
363. Mansfield, B., Mathews, D. (1985): Job Competence: A Description for Use in Vocational Education and Training, Further Education Staff College, Bristol.
364. March, J. G., Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York: Wiley.
365. Marcus, B., Schuler, H. (2004): Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, *The Journal of applied psychology*, 89, str. 647-660.
366. Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. (2013): The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective, *Group & Organizational Management*, 38(1), str. 68-100.

367. Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M. (1996): Maslach Burnout Inventory manual, 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
368. Maslach, C., Leiter, M.P. (1997): The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
369. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001): Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, str. 397-422.
370. Matthews, J., Stanley, T., Davidson, P. (2018): Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO), *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11, No. 4, str. 873-885.
371. Maxham, J. G. I., Netemeyer, R. G., Lichtenstein, D. R. (2008): The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance, *Market Science*, 27, str. 147-167.
372. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004): The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), str. 11-37.
373. McKenna, E., Beech, N. (2008): Human Resource Management: A Concise Analysis, 2nd ed., Essex: Prentice Hall.
374. McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, str. 1-14.
375. Medhurst, A. R., Albrecht, S. L. (2016): Salesperson work engagement and flow: a qualitative exploration of their antecedents and relationship, *Qualitative research in organizations and management : an international journal*, vol. 11, no. 1, str. 22-45.
376. Medhurst, A. R., Albrecht, S. L. (2011): Salesperson engagement and performance: A theoretical model, *Journal of Management & Organization*, 17, str. 398-411.
377. Medlin, B., Green, K. (2009): Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 7, str. 943-956.
378. Megha, D. (2017): The effects of tangible rewards versus praise on intrinsic motivation, perceived competence and task performance, *International Journal of Psychology and Psychiatry*, Vol. 5 (2), 10.5958/2320-6233.2017.00007.4

379. Meintjes, A., Hofmeyr, K. (2018): The impact of resilience and perceived organisational support on employee engagement in a competitive sales environment, *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), str. 1-11.
380. Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M., Harun, H. (2014): Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6, str. 205-209.
381. Menon, S. T. (1999): Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation, *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol 31(3), Jul 1999, str. 161-164.
382. Meyer, J. P., Becker, T. E., van Dick, R. (2006): Social identities and commitments at work: Toward an integrative model, *Journal of Organizational Behavior*, 27, str. 665-683.
383. Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D., van Woerkom, M. (2019): Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 20, str. 1825-1841.
384. Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., van Woerkom, M. (2020): Organizational Support for Strengths Use, Work Engagement, and Contextual Performance: The Moderating Role of Age, *Applied Research in Quality of Life*, [str. 485-502](#).
385. Meyers, M. C., van Woerkom, M. (2017): Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect, *Journal of Happiness Studies*, 18(3), str. 671-689.
386. Miao, F. C., Evans, K. R. (2007): The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance-A Cognitive and Affective Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 1 (Winter), str. 89-101.
387. Miao, Q., Zhou, J. (2020): Corporate Hypocrisy and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Perceived Importance of CSR, *Sustainability*, 12(5), 1847.
388. Mihić, M. (2007): Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment, Split: Ekonomski fakultet Split.

389. Mihić, M. (2006): Vještine prodaje i pregovaranja: upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split, prosinac 2006. (ISBN: 953-6024-91-8).
390. Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., Johnson, J. R. (2000): Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire, *Management Communication Quarterly*, 13(4), str. 626-658.
391. Mills, M. J., Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. (2011): Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale, *Journal of Happiness Studies*, 13, str. 519-545.
392. Minhas, G. (2010): Developing realised and unrealised strengths: Implications for engagement, self-esteem, life satisfaction and well-being, *Assessment and Development Matters*, 2(1), str. 12-16.
393. Mohrman, A.M., Mohrman, S. A. (1995): Performance management is 'running the business', *Compensation and Benefits Review*, July-August, str. 69-75.
394. Monanu, O. G., Okoli, I. E., Adibe, C. G. (2015): Examining the link between organizational justice and counterproductive work behaviour, *Journal of Business & Management Studies*, Volume 1, str. 1-10.
395. Moncrieff, W. C. (1986): Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales forces, *Journal of Marketing research*, Vol. 23, str. 266-271.
396. Moncrief, W. C., Marshall, G. W., Lassk, F. G. (2006): A Contemporary Taxonomy of Sales Positions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, no. 1 (January 2006), str. 56-65.
397. Motowidlo, S. J. (2000): Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, *Human Resource Management Review*, Copyright # 2000, Volume 10, Number 1, str. 115-126.
398. Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994): Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), str. 475-480.
399. Motyka, Blazej (2018): Employee engagement and performance: a systematic literature review, *International Journal of Management and Economics*, 54, str. 227-244.

400. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, str. 224-247.
401. Mowen, J. C. (2000): *The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Application to Consumer Behavior*, Boston: Kluwer Academic.
402. Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., Mostert, K. (2018): Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry, *SA Journal of Human Resource Management*, 16, str. 1-16.
403. Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., Pesquera, M. R. (2015): Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople, *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 3, March 2015, str. 623-630.
404. Murphy, K. R. (1989): Dimensions of job performance, In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives*, str. 218–247, Praeger Publishers.
405. Nazir, O., Islam, J. (2017): Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement, *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 No. 1, str. 98-114.
406. Norgaard, B., Ammentorp, J., Kyvik, K. O., Kofoed, P-E. (2012): Communication Skills Training Increases Self-Efficacy of Health Care Professionals, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Spring 2012, Vol. 32 (2), str. 90-97.
407. O'Reilly, C. III, Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, str. 492-499.
408. Oge G. M., Ifeanyi E. O., Gozie, C. A. (2015): Examining the link between organizational justice and counterproductive work behaviour, *Journal of Business & Management Studies*, 1(1), str. 1-10.
409. Oliveira, L., Moreno, V., Gonçalves, R. (2020): Individual and Situational Antecedents of Counterproductive Work Behaviors, *BAR - Brazilian Administration Review*, 17. e190126. 10.1590/1807-7692bar2020190126 .
410. Oliver, R. L., Anderson E. (1994): An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58 (October), str. 53-67.
411. Olivier, A., Rothmann, S. (2007): Antecedents of work engagement in a multinational oil company, *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), str. 49-56.

412. Organ, D. W. (1997): Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, str. 85-97.
413. Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.
414. Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017): Effective employee engagement in the workplace, *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), str. 50-67.
415. Oschrin, Elsie (1918): Vocational Tests for Retail Sales- women, *Journal of Applied Psychology*, 2 (June), str. 148-155.
416. Otken, A. B., Erben, G. S. (2010): Investigating the Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of Supervisor Support, *Journal of Economics & Administrative Sciences*, Vol. 12, Issue 2, str. 93-118.
417. Ozkal, N. (2019): Relationships between self-efficacy beliefs, engagement and academic performance in math lessons, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(2), str. 190-200.
418. Pallant, J. (2011): SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program, 4th Edition, Allen & Unwin, Berkshire.
419. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Steenkamp, J. B. (2007): Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty, *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 No. 2, str. 185-199.
420. Palmatier, R. W., Stern, L. W., El-Ansary, A. I. (2016): Marketing channel strategy (8th ed.), New York, NY: Routledge.
421. Park, J-E., Holloway, B. B. (2003): Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23:3, str. 239-251.
422. Patchen, M. (1970): Participation, achievement and Involvement on the job, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
423. Pati, S. P., Kumar, P. (2010): Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 1 (July 2010), str. 126-137.
424. Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004): Character strengths and virtues: A handbook and classification, New York, NY: Oxford University Press.

425. Peterson, R. A. (2019): Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40, str. 1-15.
426. Peterson, R. A., Albaum, G., Crittenden, V. L. (2020): Self-efficacy beliefs and direct selling sales performance, *International Journal of Applied Decision Sciences*, Vol.13, No.4, str. 448-463.
427. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. (2001): Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21:1, str. 39-49.
428. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Morgan, N. A. (1997): Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(1), str. 45-71.
429. Popli S., Rizvi I. A. (2016): Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style, *Global Business Review*, 17(4), str. 965-979.
430. Porter, D. T. (1981): Purdue Instrument Analysis System, *Unpublished manuscript*, Purdue University, West Lafayette, IN.
431. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, str. 603-609.
432. Powers, T. L., Martin, W. S., Rushing, H., Daniels, S. (1987): Selling Before 1900: A Historical Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7 (November), str. 1-7.
433. Pradhan, R. K., Jena, L. K. (2016): Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, *Business Perspectives and Research*, 5(1), str. 69-85.
434. Pratt, M. G. (2001): Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective, In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, str. 13-30, Philadelphia: Psychology Press.
435. Pratt, M. G. (1998): To be or not to be: Central questions in organizational identification, In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations*, str. 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.



436. Pujol-Cols, L., Lazzaro-Salazar, M. (2018): Psychosocial Risks and Job Satisfaction in Argentinian Scholars: Exploring the Moderating Role of Work Engagement, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 34, no. 3, str. 145-156.
437. Rad, A. S., Sabzikaran, E., Abadi, M. L. J. (2016): A study on the interplay between psychological empowerment, organizational identification and organization based self-esteem: a case study of Ministry of education employees, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, Vol. 5(2) April 2016, str. 36-48.
438. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., Koopmans, L. (2019): Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, str. 195-205.
439. Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., Beitelspacher, L. S. (2015): Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing*, 91(2), str. 358-369.
440. Ravasi, D., Schultz, M. (2006): Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49, 3, str. 433-458.
441. Razum, A. (2012): Odrednice i izvori učinkovitosti prodajne organizacije, *Tržište*, Vol. 2, No. 3, str. 209-226.
442. Reade, C. (2001): Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), str. 1269-1291.
443. Rich, B., Lepine, J., Crawford, E. (2010): Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53, str. 617-635.
444. Rich, M. K. (2003): Requirements for successful marketing alliances, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), str. 447-456.
445. Richards, K. A., Jones, E. (2008): Customer relationship management: Finding value drivers, *Industrial Marketing Management*, 37(2), str. 120-130.
446. Riketta, M. (2005): Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* 66 (2005), str. 358-384.

447. Riketta, M., van Dick, R., Rousseau, D. M. (2006): Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), str. 85-93.
448. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004): The Drivers of Employee Engagement, Report 408, Institute for Employment Studies.
449. Rodell, J. B., Judge, T. A. (2009): Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 94, str. 1438-1451.
450. Rodgers, W. M., Markland, D., Selzler, A.-M., Murray, T. C., Wilson, P. M. (2014): Distinguishing Perceived Competence and Self-Efficacy: An Example From Exercise, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 85(4), str. 527-539.
451. Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bakker, A. B. (2017): Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), str. 207-217.
452. Román, S., Rodríguez, R. (2015): The influence of sales force technology use on outcome performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 No. 6, str. 771-783.
453. Rosenbloom, B. (2013): Marketing channels: A management view (8th ed.), Mason, OH: Cengage Learning.
454. Rothbard, N. P. (2001): Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, 46, str. 655-684.
455. Rotondi, T. Jr. (1975): Organizational identification: Issues and implications, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, str. 95-109.
456. Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002): The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy-capturing approach, *Journal of Applied Psychology*, 87, str. 66-80.
457. Rousseau, D. M. (1998): Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19, str. 217-233.
458. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H. (2013): Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, *Life Science Journal*, Vol 10 No 4, str. 2557-2565.

459. Russo, T. C. (1998): Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists, *Management Communication Quarterly*, 12, str. 72-111.
460. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, str. 68-78.
461. Ryerson, A. (2008): Pharmaceutical sales performance: A proposed study measuring behavioral aspects of self-efficacy as compared to general self-efficacy, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 2 No. 3, str. 181-194.
462. Sackett, P. R., Devore, C. J. (2001): Counterproductive Behaviors at Work, In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., Viswesvaran, C., Eds., *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage, London, str. 145-164.
463. Saks, A. M. (2019): Antecedents and consequences of employee engagement revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, <https://doi.org/10.1108/>
464. Saks, A. (2006): Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, str. 600-619.
465. Salman, M., Ganie, S.A., Saleem, I. (2020): The concept of competence: a thematic review and discussion, *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 6/7, str. 717-742.
466. Schaufeli, W. B. (2012): Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?, *Romanian Journal of Applied Psychology*, 2012, Vol. 14, No. 1, str. 3-10.
467. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004): Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual, Utrecht University, pdf dokument dostupan na: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf), (pristupljeno 30.9.2022).
468. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006): The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, Volume 66 (4), August 2006, str. 701-716.
469. Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., Jackson, S. (1996): Maslach Burnout Inventory-General Survey, In: *Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P., Eds., The Maslach Burnout Inventory: Test Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

470. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., Bakker, A. B. (2002): The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, str. 71-92.
471. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., De Witte, H. (2019): An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries, *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), str. 577-591.
472. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Bakker, A. B. (2006): Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism, In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (str. 193-217). Northampton: Edward Elgar.
473. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., De Jonge, J. (2001): Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker], *De Psycholoog*, 36, str. 422-428.
474. Schepers, J. M. (2008): The construction and evaluation of a generic Work Performance Questionnaire for use with administrative and operational staff, *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1). doi:10.4102/sajip.v34i1.414.
475. Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y., Kern, M. J. (2006): Measuring General Self-Efficacy, *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), str. 1047–1063.
476. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003): Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), str. 23-74.
477. Schmidt, F. L. (2002): The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate, *Human Performance*, 15, str. 187-210.
478. Schmidt, F. L. (1993): Personnel psychology at the cutting edge, In N. Schmitt and W.C. Borman(eds.), *Personnel Selection in Organizations* (str. 497-515). San Francisco: Jossey-Bass.
479. Schneider, B., Hall, D. T., Nygren, H. T. (1971): Self-image and job characteristics as correlates of changing organizational identification, *Human Relations*, 24, str. 397-416.
480. Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D., van Dick, R. (2016): Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors, *Human Relations*, Vol. 69(12), str. 2224-2249.

481. Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995): Generalized Self-Efficacy Scale, In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio, Causal and control beliefs*, str. 35-37. Windsor, England: NFER-NELSON.
482. Schwepker, C. H. (2013): Improving Sales Performance through Commitment to Superior Customer Value: The Role of Psychological Ethical Climate, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), str. 389-402.
483. Scott, C. R. (1997): Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization, *Management Communication Quarterly*, 10, str. 491-522.
484. Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., Morgan, D. (1999): The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multi-methodological exploration, *Management Communication Quarterly*, 12, str. 400-435.
485. Scott, K.S., Moore, K.S., Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism, *Human Relations*, 50, str. 287-314.
486. Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H. (2011): Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), str. 981-1003.
487. Selnes, F., Sallis, J. (2003): Promoting relationship learning, *Journal of Marketing*, 59, str. 80-107.
488. She-Yimo (2007): Antecedents and Consequences of Organizational Identification: A Social Exchange Perspective, *Acta Psychologica Sinica*, 39(05), str. 918-925.
489. Sheldon, K. M., Elliot, A. J. (1999): Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well being: The self-concordance model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, str. 482-497.
490. Sherer, M., Maddux, J., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. (1982): The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation, *Psychological reports*, 51, str. 663-671.
491. Shields, J., Rooney, J., Brown, M., Kaine, S. (2020): *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*, Cambridge: Cambridge University Press, doi:10.1017/9781108684675.

492. Shih, H.-P. (2006): Assessing the effects of self-efficacy and competence on individual satisfaction with computer use: an IT student perspective, *Computers in Human Behavior*, 22(6), str. 1012-1026.
493. Shirom, A. (2007): Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work, *Positive organizational behavior*, str. 86-100.
494. Shirom, A. (2003): Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations, *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, str. 135-164.
495. Shoemaker, M. (1999): Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), str. 1-19.
496. Shuck, B., Wollard, K. (2010): Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations, *Human Resource Development Review*, 9(1), str. 89-110.
497. Singh, R., Kumar, N., Puri, S. (2017): Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 5, str. 652-663.
498. Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior*, The Macmillan Co.: New York.
499. Siriwaiprapan, S. (2004): A Working Model of Employee Competence in the Thai Workplace: What Constitutes Employee Competence?, *Thai Journal of Public Administration*, Vol. 2 (1), str. 123-135.
500. Smedley, T. (2007): The powers that BAE, *People Management*, 13(22), str. 40-43.
501. Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, str. 653-663.
502. Smith, R. E. (1989): Effects of coping skills training on generalized self-efficacy and locus of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), str. 228-233.
503. Soane, E.C. (2013): Leadership and Employee Engagement, ' in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C.Truss, K.Alfes, R.Delbridge, A.Shantz, and E.C.Soane, London: Routledge.
504. Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., Bae, S. H. (2018): Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30 (4), str. 249-271.

505. Sonnentag, S. (2003): Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work, *Journal of Applied Psychology* 88, 3, str. 518-528.
506. Sonnentag, S., Frese, M. (2002): Performance concepts and performance theory, In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, str. 1-25. London: Wiley Online Library.
507. Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., Narmaditya, B. S. (2020): Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), str. 335-341.
508. Spreitzer, G. M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), str. 1442-1465.
509. Srivastava, S., Singh, S. (2020): Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating- moderating effects in Indian hotel industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, str. 79-89.
510. St. Clair, L. S. (1994): Organizational attachment: Exploring the psychology of the employment relationship, *Unpublished doctoral dissertation*, University of Michigan, Ann Arbor.
511. Stander, F. W., Mostert, K., de Beer, L. T. (2014): Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity, *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), str. 403-409.
512. Stanley, K. D., Murphy, M. R. (1997): A comparison of general self-efficacy with self-esteem, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123, str. 79-100.
513. Stefanyszyn, K. (2007): Norwich Union changes focus from competencies to strengths, *Strategic HR Review*, 7, str. 10-11.
514. Stengel, M. (1987): Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen [Readiness for identification, identification with, and commitment to, an organization or its goals], *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisationspsychologie*, 31, str. 152-166.

515. Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., Fitzpatrick, J. J. (2010): Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), str. 27-34.
516. Stienstra, M. (2010): Strength based development as organizational approach, *Masters' thesis*, University of Tilburg, Tilburg, Netherland.
517. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., Nenonen, S. (2009): The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 7/8, str. 890-906.
518. Stroh, L. K., Brett, J. M., Reilly, A. H. (1994): A decade of managers' attachment to their organizations and their jobs, *Human Resource Management*, 33, str. 531-548.
519. Strong, J. T., d'Amico, M. F. (1991): American sales management practice and thought: Developments to World War II, *Proceedings of the Conference on Historical Analysis & Research in Marketing*, 5, str. 227-241.
520. Subba, D. (2019): Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim, *Futur Bus J* 5, 4, <https://doi.org/10.1186/s43093-019-0005-5>
521. Sujati S., Ma'arif, M. S., Najib, M. (2017): The effect of motivation and competence on performance in satellite technology center- National Institute Aeronautics and Space, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 15 (2), str. 229-237.
522. Sulaiman, S. (2018): The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD), *International Journal of Business and Social Science*, Volume 9, Number 1, January 2018, str. 27-38.
523. Suliman, A., Kathairi, M. (2012): Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE, *Employee Relations*, 35, 10.1108/01425451311279438.
524. Sun, L., Bunchapattanasakda, C. (2019): Employee Engagement: A Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, vol. 9(1), str. 63-80.



525. Swensson, R. (2015): Salesmanship and sales management: A historical framework, <https://www.linkedin.com/pulse/salesmanship-sales-management-historical-framework-ronald-swensson>, (pristupljeno 30.9.2022).
526. Šerić, N., Žilić, I., Kalinić, S. (2011): The testing of strategic model of positioning of a new product from the country in transition on the global market, *REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 27/29 October 2011. Conference proceedings, 2011., str.322-327.
527. Šerić, N. (2009): Tržišno poslovanje malog poduzeća, Ekonomski fakultet Split.
528. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007): Using multivariate statistics (5th ed.), Allyn & Bacon / Pearson Education.
529. Tajfel, H. (1978): The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups*, Academic Press London str. 77-100.
530. Tajfel, H., Turner, J. C. (1985): The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.), Nelson-Hall Chicago, str. 7-24.
531. Taneja, S., Sewell, S. S., Odom, R. Y. (2015): A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers, *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 Issue: 3, str. 46-56.
532. Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008): Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 51(6), str. 1189-1203.
533. Tetik, N. (2016): The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Feb 2016, Vol. 6, No. 2, str. 221-239.
534. Thekiso, S. R. (2016): The mediating role of person job-fit in the relationship between perceived organisational support for strengths use and organisational commitment, *Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master Artium in Industrial Psychology at the Potchefstroom Campus of the North-West University*,

[https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/25880/Thekiso\\_SR\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/25880/Thekiso_SR_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y), (pristupljeno 30.9.2022).

Thomas, E. (1994): The relationships among organizational commitment, organizational identification, perceived organizational support, and conflict management strategies, *Unpublished master's thesis*, Wayne State University, Detroit.

535. Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990): Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4 (Oct., 1990), str. 666-681.

536. Thomas, O. J., Sasser, W. E. (1995): Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, str. 88-99.

537. Tillman, C.J., Hood, A.C., Richard, O.C. (2017): Supervisor-subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), str. 169-196.

538. Tria, W., Rahmat, H. (2020): Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia, *International Journal of Research Studies in Psychology*, Volume 7, Number 2, str. 101-112.

539. Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C., Clays, E. (2013): The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification, *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), str. 373-382.

540. Tuomainen, V. A. (2011): Sales performance measurement and steering in a multinational company, *Master's Thesis*, Faculty of Technology Management- Industrial Management, LUT, 107 stranica.

541. Tuuli, M. M., Rowlinson, S. (2009): Performance Consequences of Psychological Empowerment, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), str. 1334-1347.

542. Uddin, M. A., Mahmood, M. Fan, L. (2019): Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour, *Team Performance Management*, Vol. 25 No. 1/2, str. 47-68.

543. Ugaddan, R.G., Park, S.M. (2017): Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 3, str. 270-285.
544. Ugwu, F., Onyishi, I., Rodríguez-Sánchez, A. (2014): Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment, *Personnel Review*, Vol. 43 No. 3, str. 377-400.
545. Umphress, E. E., Bingham, J. B., Mitchell, M. S. (2010): Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95(4), str. 769-780.
546. Uner, S., Turan, S. (2010): The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's psychological empowerment scale, *BMC Public Health*, 10(1). doi:10.1186/1471-2458-10-117
547. van der Vaart, L. (2021): The performance measurement conundrum: Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire in South Africa, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 24, No 1, a3581.
548. van Dick, R. (2004): My job is my castle: Identification in organizational contexts, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, str. 171-203.
549. van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., Wieseke, J. (2006): Identity and the Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour, *British Journal of Management*, 17, str. 283-301.
550. van Knippenberg, D. (2000): Work motivation and performance: A social identity perspective, *Applied Psychology*, 49, str. 357-371.
551. van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006): Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, str. 571-584.
552. van Knippenberg, D., van Schie, E. C. M. (2000): Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, str. 137-147.
553. Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. (1996): Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(5), str. 525-531.

554. Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., Cross, T. C. (2000): Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), str. 526-535.
555. van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., Rothmann, S. (2010): Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory, *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), str. 234-241.
556. van Woerkom, M., Bakker, A. B., Nishii, L. H. (2016): Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory, *Journal of Applied Psychology*, 101(1), str. 141-150.
557. van Woerkom, M., Meyers, M. C. (2014): My Strengths Count! Effects of a Strengths-based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance, *Human Resource Management*, 54(1), str. 81-103.
558. van Woerkom, M., Meyers, M. C., Bakker, A. B. (2020): Considering strengths use in organizations as a multilevel construct, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
559. van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., Rothmann Jr., S. (2016): Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25:6, str. 960-975.
560. van Woerkom, M., Oerlemans, W., Bakker, A. B. (2015): Strengths use and work engagement: a weekly diary study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), str. 384-397.
561. Verbeke, W., Dietz, B., Verwaal, E. (2010): Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, June 2011, Volume 39, Issue 3, str. 407-428.
562. Verhallen, T. M. M., Greve, H., Frambach, R. T. (1997): Consultative selling in financial services: an observational study of the mortgage mediation process, *International Journal of Bank Marketing*, 15 (2), str. 54-59.
563. Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III, Roth, P. L. (1998): A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 83(4), str. 586-597.

564. Voss, Z., Cable, D., Voss, G. (2006): Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About Who We Are?, *Organization Science*, 17, str. 741-755.
565. Wachner, T., Plouffe, C. R., Grégoire, Y. (2009): SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link, *Industrial Marketing Management*, 38(1), str. 32-44.
566. Wagner, R., Harter, J. K. (2006): 12: The great elements of managing, Washington, DC: The Gallup Organization.
567. Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M. (1979): Where Do We Go From Here: Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce, *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, Gerald Albaum and Gilbert A. Churchill, Jr., eds., Eugene, OR: University of Oregon.
568. Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M. (1977): Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2 (May, 1977), str. 156-168.
569. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Zhu, W. (2008): How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs, *Personnel Psychology*, 61, str. 793-825.
570. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L. (2011): Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, str. 204-213.
571. Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., Griffeth, R. W. (1998): The development and longitudinal test of a model of organizational identification, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, str. 724-749.
572. Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., Li, Q. M. (2020): Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, str. 10-22.

573. Wang, H.-j., Lu, C.-q., Siu, O.-l. (2015): Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement, *Journal of Applied Psychology*, 100(4), str. 1249-1258.
574. Watson, T. J. (2008): Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances, *Organization* 15(1), str. 121-143.
575. Wefald, A. J., Smith, M. R., Gopalan, N., Downey, R. G. (2017): Workplace Vigor as a Distinct Positive Organizational Behavior Construct: Evaluating the Construct Validity of the Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM), *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), str. 197-220.
576. Weinert, F. E. (2001): Concept of competence: A conceptual clarification, In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies*, str. 45-65, Hogrefe & Huber Publishers.
577. West, S. G., Finch, J. F., Curran, P. J. (1995): Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies, In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (str. 56-75).
578. Whetten, D. A. (2006): Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), str. 219-234.
579. White, R.W. (1959): Motivation reconsidered: the concept of competence, *Psychological Review*, Vol. 66, No. 5, str. 297-333.
580. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., Von Dick, R. (2009): The role of leaders in internal marketing: A multilevel examination through the lens of social identity theory, *Journal of Marketing*, 73(2), str. 123-146.
581. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. (1999): Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization, *Organization Science*, 10, str. 777-790.
582. Williams, K. J., Lillibridge, J. R. (1992): Perceived Self-Competence and Organizational Behavior, *Advances in Psychology*, str. 155-184.
583. Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., Kilcullen R. N. (2007): Capturing interpersonal performance in a latent performance model, *Military Psychology*, 19, str. 83-101.

584. Wisker, Z. L., Poulis, A. (2017): Emotional intelligence and sales performance. A myth or reality?, *International Journal of Business and Society*, 16(2), <https://doi.org/10.33736/ijbs.563.2015>.
585. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., Hurling, R. (2011): Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire, *Personality and Individual Differences*, 50, str. 15-19.
586. Wotruba, T. R. (1991): The Evolution of Personal Selling, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No. 3 (Summer,1991), str. 1-12.
587. Yakin, M., Erdil, O. (2012): Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, str. 370-378.
588. Yeung, A. S., Craven, R., Kaur, G. (2014): Influences of mastery goal and perceived competence on educational outcomes, *Australian Journal of Educational and Developmental Psychology*, 14, str. 117-130.
589. Yin, N. (2018): The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 5, str. 873-889.
590. Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., Lei, M. (2017): Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support, *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 33(3), str. 708-713.
591. Yuan, B. J. C., Lin, M. B. H., Shieh, J-H., Li, K-P. (2012): Transforming Employee Engagement Into Long-Term Customer Relationships: Evidence from Information Technology Salespeople in Taiwan, *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 40, Number 9, str. 1549-1553.
592. Zacher, H, Winter, G. (2011): Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 79, Issue 3, December 2011, str. 667-680.
593. Zaim, H., Yasar, M. F., Unai, O. F. (2013): Analyzing the effect of individual competencies on performance: a field study in services industries in Turkey, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 7 (2), str. 67-77.

594. Zaki Dajani, M. A. (2015): The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, vol. 3 (5), str. 138-147.
595. Zallocco, R., Bolman Pullins, E., Mallin, M. L. (2009): A re-examination of B2B sales performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24 (8), str. 598-610.
596. Zhang, D. (2011): Organizational Citizenship Behavior, , White paper (OCB) 4629332, dostupno na: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>, (pristupljeno 30.9.2022).
597. Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., Jian, Z. (2012): Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns, *Human Resource Management*, 51(5), str. 747-767.
598. Zhang, Y., Guo, Y., Newman, A. (2017): Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model, *Tourism Management*, Elsevier, Vol 61(C), str. 190-197.
599. Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., Yang, B. (2012): Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), str. 186-212.
600. Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., Diehl, J. (2009): Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion, *Human Resource Development Review*, 8, str. 300-326.



## POPIS TABLICA

- Tablica 1. OIQ, str. 54
- Tablica 2. Skala identifikacije s organizacijom, str. 55
- Tablica 3. Gallup Q12 upitnik, str. 72
- Tablica 4. UWES17-9, str. 73
- Tablica 5. Skala psihološke angažiranosti, str. 74
- Tablica 6. Mjerna skala prodajne učinkovitosti, str. 93
- Tablica 7. IWPQ upitnik, str. 95
- Tablica 8. NGSE, str. 103
- Tablica 9. Skala procjene kompetentnosti, str. 103
- Tablica 10. POSSU mjerna skala, str. 111
- Tablica 11. Karakteristike ispitanika prema godinama radnog staža, str. 132
- Tablica 12. Karakteristike ispitanika prema sektoru zaposlenja, str. 135
- Tablica 13. Karakteristike ispitanika prema nazivu radnog mjesta, str. 136
- Tablica 14. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela identifikacije s organizacijom s podacima, str. 138
- Tablica 15. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela angažiranosti s podacima, str. 139
- Tablica 16. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela ZUU s podacima, str. 141
- Tablica 17. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela ZUK s podacima, str. 142
- Tablica 18. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela kontraproduktivnog ponašanja s podacima, str. 144
- Tablica 19. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela prodajnog učinka s podacima, str. 145
- Tablica 20. Komunaliteti i faktorska zasićenja čestica skale kompetentnosti dobivene metodom glavnih komponenti, str. 147
- Tablica 21. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: pokazatelji slaganja jedno-faktorskog modela POSSU s podacima, str. 149
- Tablica 22. Deskriptivni podaci: raspon odgovora ispitanika, aritmetička sredina, standardna devijacija, simetričnost i spljoštenost svih mjerenih varijabli, str. 150

Tablica 23. Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije između rezultata na svim mjerenim konstruktima i Cronbach alfa koeficijenti interne konzistencije, str. 151

Tablica 24. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja, str. 155

Tablica 25. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, str. 158

Tablica 26. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja, str. 161

Tablica 27. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, str. 164

Tablica 28. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja, str. 166

Tablica 29. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja, str. 169

Tablica 30. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, str. 172

Tablica 31. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja, str. 175

Tablica 32. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, str. 178

Tablica 33. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja, str. 180

Tablica 34. Tablica 34. Pregled glavnih nalaza i zaključaka prema postavljenim hipotezama, str. 191

## POPIS SLIKA

- Slika 1. Okvirni model istraživanja, str. 17
- Slika 2. Model efektivne prodajne organizacije, str. 35
- Slika 3. Formulacija identifikacije s organizacijom, str. 44
- Slika 4. Vizualna reprezentacija IO putanje, str. 46
- Slika 5. Grafička ocjena preklapanja vlastitog i organizacijskog identiteta, str. 52
- Slika 6. Kreiranje održivih strategija za angažiranost zaposlenika, str. 65
- Slika 7. Karakteristike angažiranog zaposlenika, str. 66
- Slika 8. Dimenzije radnog učinka, str. 79
- Slika 9. Ciklus upravljanja učinkom, str. 86
- Slika 10. Model radne kompetentnosti, str. 98
- Slika 11. Realise2 model, str. 107
- Slika 12. Protokol istraživanja, str. 119
- Slika 13. Okvirni model istraživanja, str. 124
- Slika 14. Razdioba ispitanika prema dobi, str. 131
- Slika 15. Razdioba ispitanika prema spolu, str. 133
- Slika 16. Razdioba ispitanika prema stručnoj spremi, str. 134
- Slika 17. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom identifikacije s organizacijom, str. 138
- Slika 18. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom angažiranosti zaposlenika, str. 140
- Slika 19. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom učinkovitosti u izvršavanju zaposlenika, str. 141
- Slika 20. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom ZUK, str. 143
- Slika 21. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom kontraproaktivnog ponašanja zaposlenika, str. 144
- Slika 22. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom prodajne učinkovitosti zaposlenika, str. 146
- Slika 23. Rezultati eksploratorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom kompetentnosti zaposlenika, str. 148

Slika 24. Rezultati konfirmatorne faktorske analize: faktorska zasićenja manifestnih varijabli s latentnim faktorom percipirane POSSU zaposlenika, str. 149

Slika 25. Konceptualni i statistički model za jednostavno moderiranje, str. 153

Slika 26. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja, str. 156

Slika 27. Moderacijski učinak EK na odnos IO i AP, str. 157

Slika 28. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i ZUU prodajnog osoblja, str. 159

Slika 29. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUU, str. 160

Slika 30. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualni učinak prodajnog osoblja, str. 162

Slika 31. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUK, str. 163

Slika 32. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i kontraproduktivnog ponašanja prodajnog osoblja, str. 165

Slika 33. Moderacijski učinak EK na odnos IO i ZUX, str. 165

Slika 34. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja, str. 167

Slika 35. Moderacijski učinak EK na odnos IO i PU, str. 168

Slika 36. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja, str. 171

Slika 37. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i AP, str. 171

Slika 38. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i učinkovitosti prodajnog osoblja u izvršavanju zadataka, str. 173

Slika 39. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUU, str. 174

Slika 40. Rezultati analiza moderatorskog efekta POSSU na odnos identifikacije s organizacijom i kontekstualne učinkovitosti prodajnog osoblja, str. 176

Slika 41. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUK, str. 177

Slika 42. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti prodajnog osoblja, str. 179

Slika 43. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i ZUX, str. 179

Slika 44. Rezultati analiza moderatorskog efekta kompetentnosti na odnos identifikacije s organizacijom i prodajnog učinka prodajnog osoblja, str. 181

Slika 45. Moderacijski učinak POSSU na odnos IO i PU, str. 182

## **PRILOG 1. DOPIS UZ ANKETNI UPITNIK**

### **Angažiranost i učinkovitost prodajnog osoblja**

Poštovani/a,

ovim istraživanjem želimo utvrditi kako zaposlenici u prodaji doživljavaju svoj posao, rezultate rada i organizaciju u kojoj su zaposleni. Upitnik je namijenjen prvenstveno prodajnom osoblju koje radi u izravnom kontaktu s klijentima/kupcima.

U upitniku su navedene tvrdnje koje se odnose na različite aspekte funkcioniranja zaposlenika u prodajnom okruženju, a izrazi koji se koriste u muškom rodu odnose se jednako i na ženski rod. Molimo Vas da svaku tvrdnju pročitate i na temelju vlastitog iskustva procijenite u kojoj se mjeri s njom slažete. Procjenjujete tako da označite odgovarajući broj na desnoj strani tvrdnje. Procjenjujte brzo, nije se potrebno previše zadržavati pri pojedinim tvrdnjama. Prvi osjećaj koji imate kad pročitate tvrdnju obično je najbliži istini.

Sudjelovanje u ovom istraživanju u potpunosti je dobrovoljno i anonimno. Dobiveni rezultati koristit će se isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Za ispunjavanje upitnika potrebno je odvojiti svega 10 do 15 minuta.

Unaprijed Vam hvala na Vašem vremenu i iskrenosti!

Jure Smajo

Poslijediplomski doktorski studij

Ekonomski fakultet Split

Kontakt: [jure.smajo@gmail.com](mailto:jure.smajo@gmail.com)

## PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK

**1. Opći podaci:** Molim upišite ili odaberite odgovor koji se odnosi na Vas.

1.1. Vaša dob:

manje od 25

26 do 30

31 do 35

36 do 40

41 do 45

46 do 50

51 do 55

56 do 60

61 i više

1.2. Spol:

M      Ž

1.3. Stručna sprema:

	KV /			magisterij	
	VKV /			znanosti ili	doktorat
NKV	SSS	VŠS	VSS	MBA	znanosti

1.4. Organizacija u kojoj ste zaposleni: \_\_\_\_\_

(npr. Podravka d.d., Medical Intertrade d.o.o. i sl.)

1.5. Molim upišite naziv trenutnog radnog mjesta: \_\_\_\_\_

1.6. Koliko godina radnog staža sveukupno imate?

\_\_\_\_\_ (molim upišite broj)

1.7. Koliko godina radite na prodajnim poslovima i zadacima?

\_\_\_\_\_ (molim upišite broj)

1.8. Koliko godina radite u trenutnoj organizaciji?

\_\_\_\_\_ (molim upišite broj)

## **2. Odnos prema poslu i organizaciji**

Molimo Vas da ocijenite u kojoj mjeri dolje navedene tvrdnje vrijede za Vaše radno mjesto i rezultate.

*1 – uopće se ne odnosi na mene*

*2 – uglavnom se ne odnosi na mene*

*3 – niti se ne odnosi, niti se odnosi na mene*

*4 – uglavnom se odnosi na mene*

*5 – u potpunosti se odnosi na mene*

Ova organizacija koristi moje vještine.

Dok radim osjećam da prstim energijom.

Ako bi u medijima izašao negativan tekst o mojoj organizaciji, bilo bi mi neugodno.

Ova organizacija se usmjerava na ono u čemu sam dobar.

Kad se probudim ujutro, osjećam se dobro zbog odlaska na posao.

Jako me zanima što drugi misle o organizaciji u kojoj sam zaposlen.

Moj me posao inspirira.

Osjećam entuzijizam prema svom poslu.

Kad radim posao me ponese.

Ova organizacija osigurava da su moje jake strane usklađene s mojim radnim zadacima.

Ponosan sam na posao koji radim.

Samouvjeren sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.

Kad govorim o organizaciji, često umjesto „oni“ kažem „mi“.

Ova organizacija koristi moje jake strane.

Osjećam se sretnim kad intenzivno radim.

Savladao sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.

Ova organizacija izvlači najbolje iz mojih talenata.

Uvjeren sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.

Na poslu se osjećam jako i energično.

Ova organizacija mi dopušta raditi svoj posao na način koji najbolje odgovara mojim jakim stranama.



Uspjesi moje organizacije su i moji uspjesi.

Svom se radu potpuno posvetim.

Kad netko kritizira organizaciju u kojoj sam zaposlen, to doživljam kao osobnu uvredu.

Ova organizacija mi pruža priliku raditi ono u čemu sam dobar.

Kada netko hvali moju organizaciju, doživljam to kao osobni kompliment.

Ova organizacija mi omogućuje da koristim svoje talente.

### **3. Prodajni pristup i rezultati**

Molimo Vas da ocijenite u kojoj mjeri dolje navedene tvrdnje vrijede za Vaše radno mjesto i rezultate.

*1 – uopće se ne odnosi na mene*

*2 – uglavnom se ne odnosi na mene*

*3 – niti se ne odnosi, niti se odnosi na mene*

*4 – uglavnom se odnosi na mene*

*5 – u potpunosti se odnosi na mene*

Uspješan sam u pronalaženju novih velikih kupaca na svom području i prodaji istima.

Kad se uvede novi proizvod, vrlo brzo ga proučim i počnem prodavati.

Nadmašujem sve zadane prodajne ciljeve i planove za moje područje na razini godine ili planiranog razdoblja.

Nastojim prodavati proizvode s najvišim razlikama u cijeni (najvećim maržama).

Uspješno pronalazim i ugovaram dugoročne kupce uz značajnu dobit za svoju organizaciju.

Svojim prodajnim rezultatima osiguravam velike i značajne prihode svojoj organizaciji.

Svojim prodajnim rezultatima osiguravam visok tržišni udio za organizaciju na području koje mi je dodijeljeno.

#### **4. Radni učinak u posljednja TRI mjeseca**

Molimo Vas da ocijenite u kojoj mjeri dolje navedene tvrdnje vrijede za **Vaš radni učinak u posljednja tri mjeseca**.

*1 – uopće se ne odnosi na mene*

*2 – uglavnom se ne odnosi na mene*

*3 – niti se ne odnosi, niti se odnosi na mene*

*4 – uglavnom se odnosi na mene*

*5 – u potpunosti se odnosi na mene*

Aktivno sam sudjelovao na radnim sastancima.

Uspio sam odvojiti glavna pitanja od sporednih pitanja na poslu.

Bio sam usredotočen na negativne umjesto na pozitivne strane događaja u poslu.

Unaprjeđivao sam svoja stručna znanja kako bih ostao u tijeku.

Imao sam u vidu rezultate koje sam trebao postići u svom radu.

Moje planiranje bilo je optimalno.

Aktivno sam tražio nove izazove u svom poslu.

Preuveličavao sam probleme na poslu.

Preuzimao sam izazovne zadatke kad su bili dostupni.

Prigovarao sam oko nevažnih pitanja na poslu.

Pronalazio sam kreativna rješenja za nove izazove i probleme.

Razvijao sam svoje stručne vještine kako bih ostao u tijeku.

Uspio sam svoj posao izvesti dobro uz minimalni utrošak vremena i truda.

Uzimao sam dodatne odgovornosti i zadatke.

Razgovarao sam s ljudima izvan organizacije o negativnim stranama svog rada.

Uspio sam isplanirati svoj posao tako da je bio gotov na vrijeme.

Započeo sam samoinicijativno nekoliko zadataka kad bih završio svoje stare zadatke.

Razgovarao sam s kolegama o negativnim stranama svog rada.

Još jednom hvala na Vašem vremenu i trudu!