

## UTICAJ MOTIVACIONIH FAKTORA NA ORGANIZACIJU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U BANKAMA

Lekić J. Nemanja<sup>1</sup>

Vukosavljević D. Dejan<sup>2</sup>

Vapa Tankosić M. Jelena<sup>3</sup>

Lekić S. Snežana<sup>4</sup>

Mandić V. Slavica<sup>5</sup>

**Sažetak:** *Ljudski resursi su najvažniji potencijal svake organizacije, te stoga organizacije moraju da pronađu, privuku i zadrže zaposlene odgovarajućih znanja i vještina. To podrazumeva i adekvatan način motivisanja i nagrađivanja zaposlenih, što pozitivno utiče na njihovo zadovoljstvo, lojalnost i posvećenost organizaciji. Predmet istraživanja su parametri motivacije zaposlenih i organizacione*

1 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73,11000 Beograd, e-mail: nemanja.lekic@bpa.edu.rs

2 Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Fakultet za menadžment, Njegoševa br. 1a, 21205 Sremski Karlovci, e-mail: dejan.vukosavljevic@famns.edu.rs

3 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, 21000 Novi Sad, e-mail: jvapa@fimek.edu.rs

4 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, 11000 Beograd, e-mail: snezana.lekic@bpa.edu.rs

5 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, 11000 Beograd, e-mail: slavica.mandic@bpa.edu.rs

*posvećenosti u poslovnim bankama. Istraživanje je sprovedeno 2019. godine na teritoriji Republike Srbije na uzorku od 667 ispitanika. Statistička obrada podataka obavljena je primenom SPSS programa. Cilj rada je da analizira međusobnu zavisnost demografskih faktora zaposlenih i motivacionih faktora zaposlenih: visine zarade, saradnje i dobrih odnosa sa nadređenima, veće autonomije u izvršavanju radnih zadataka i procesu odlučivanja, bolje informisanosti o pitanjima koja se odnose na budućnost preduzeća, mogućnosti napredovanja, dodatne edukacije i sadržaja posla. Takođe, binarnom regresijom utvrđen je uticaj motivacionih faktora zaposlenih na organizacionu posvećenost. U radu će se pokazati na koji način i u kojoj meri različiti motivacioni faktori utiču na organizacionu posvećenost zaposlenih u bankama, što menadžmentu banaka može biti parametar u formulisanju poslovne strategije koja će im obezbediti efikasnost i poslovnu uspešnost.*

**Ključne reči:** *ljudski resursi / organizaciona posvećenost / motivacija / sistem nagrađivanja.*

## UVOD

U uslovima sve izrazitije konkurencije, najvažniji kapital jedne organizacije su njeni zaposleni. Ljudi su osnov konkurentske prednosti organizacija i imaju presudnu ulogu za njenu uspešnost. Osnovni imperativ koji se postavlja pred svaku organizaciju jeste da identifikuje način za pridobijanje i zadržavanje sposobnih, kompetentnih i talentovanih ljudi. Kompanije koje se fokusiraju na svoje zaposlene mogu da unaprede organizacione performanse, što se ogleda u povećanju obima poslovanja i produktivnosti, podizanju kvaliteta proizvoda/usluga, povećanju zadovoljstva zaposlenih, zadržavanju kompetentnih i talentovanih zaposlenih itd. Da bi se takvi zaposleni zadržali, na menadžerima je „da pronađu optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koji zavise od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih“ (Abramović, Grubišić-Nešić, 2015: 3060). Za obezbeđivanje odgovarajućeg kvaliteta zaposlenih u preduzeću, neophodno je ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban, ne i dovoljan uslov. Potrebna dodatna motivacija zaposlenih postiže se drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Predmet ovog rada je analiza

pokazatelja organizacionih performansi zaposlenih u bankama. Cilj je da se utvrde faktori koji se pozitivno odražavaju na motivaciju zaposlenih. Polazi se od toga da samo odgovarajući sistem motivacije, transparentan i pravičan sistem nagrađivanja zaposlenih može doprineti efikasnosti poslovanja banke.

## **PREGLED LITERATURE**

Motivaciju možemo definisati „kao skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da dostignu određeni cilj“ (Williams, 2011: 232). Odnosi se na „usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva“ (Lekić i sar., 2015: 18). Na menadžerima je da putem različitih motivacionih faktora koji im stoje na raspolaganju utiču na zaposlene da daju maksimum od sebe u ostvarivanju postavljenih organizacionih ciljeva. Pri tome treba da imaju u vidu da ne postoji konzistentan način motivacije, jer svaki zaposleni je ličnost za sebe, ima svoje specifične potrebe i motivišu ih različiti faktori. Motivacija je povezana sa sistemom nagrađivanja u kome „akcenat mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacionoj uspešnosti; raspodela bonusa mora biti jednostavna; plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja prilikom loših poslovnih rezultata“ (Jovanović i Božilović, 2017:121). U nagrađivanju zaposlenih, menadžerima stoje na raspolaganju određene materijalne (finansijske) i nematerijalne (nefinansijske) kompenzacije. Motivacija i sistem nagrađivanja utiču na lojalnost i posvećenost zaposlenih. Organizacionu posvećenost definišemo kao „stepen do kojeg se zaposleni poistovećuje sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i želi da ostane u njoj“ (Robbins & Coulter, 2005: 328).

Rezultati analize poslom u međunarodnom okruženju pokazuju da je visina dohotka izuzetno značajna za ukupno zadovoljstvo poslom, u četiri od pet analiziranih zemalja istočne Evrope (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). To je suprotno Basetu koji ističe da nije dokazano da se zadovoljstvo poslom povećava platama, jer zaposleni koji imaju visoke plate mogu i dalje biti nezadovoljni ako im ne odgovara priroda posla (Basset, 1994). Na primer, u Rusiji su visoki prihodi jednako važni kao i zanimljiv posao (Linz, 2002). Budući da plata ukazuje na to kako poslodavac ocenjuje radnika, što je veća plata, to je veće zadovoljstvo

poslom (Clark 1996, 1997; Gaziougli & Tansel, 2006; Ghinetti, 2007; Jones & Sloane, 2009). Da zarada značajno utiče na zadovoljstvo poslom potvrdili su i rezultati drugih istraživanja (Judge et al., 2010; Vosloo et al., 2014; Naji, 2014). Istraživanje zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji pokazalo je da je poslednjih sedam godina došlo do porasta zadovoljstva poslom u odnosu na zadovoljstvo platama, mogućnost napredovanja, sistem nagrađivanja i prirodu posla (Lekić et al., 2019b).

Brojne studije istraživale su organizacione performanse zaposlenih u bankama. Studija o ličnim i organizacionim faktorima zadovoljstva poslom zaposlenih u pakistanskim bankama sa sedištem u Lahoru, pokazuje da plata najjače utiče na nivo zadovoljstva poslom, a odnosi sa saradnicima najslabije (Ali et al., 2018). Rezultati istraživanja u libanskom sektoru komercijalnog bankarstva pokazali su da su muškarci zadovoljniji samim poslom, napredovanjem i odnosima sa saradnicima, dok su žene više zadovoljne platama (Crossman & Abou-Zaki, 2003). Rezultati istraživanja o zadovoljstvu poslom zaposlenih u američkim komercijalnim bankama pokazuju da se zadovoljstvo može pripisati mogućnostima učenja na radnom mestu (Rowden & Conine, 2005). Studija sprovedena u bankarskom sektoru u Indiji pokazala je da su plata i mogućnosti napredovanja najuticajniji faktori zadovoljstva zaposlenih u ovom sektoru (Sowmya & Panchanatham, 2011). Rezultati istraživanja u arapskoj banci u Jordanu, pokazali su da emocionalna inteligencija i zadovoljstvo poslom imaju snažan uticaj na organizacionu posvećenost (Al-Khrabsheh et al., 2018). Istraživanje sprovedeno u Srbiji pokazalo je da na zadovoljstvo zaposlenih u bankama najviše utiče kvalitet tima (Lekić et al., 2020). Empirijska studija zaposlenih u bankarskom sektoru u Kataru pokazala je da postoji pozitivna povezanost između radnih timova visokih performansi i inovativnosti sa zadovoljstvom poslom i organizacionom posvećenošću (Obeidat, 2020). Najveći prediktor zadovoljstva poslom zaposlenih u nepalskim komercijalnim bankama je zarada, praćena dobrim međuljudskim odnosima, radnim okruženjem i mogućnošću za dodatnom obukom i napredovanjem (Neupane, 2019). Sprovedena istraživanja u nigerijskim bankama pokazala su da je upravljanje karijerom zaposlenih pozitivno povezano sa organizacionim učinkom (Dialoke et al., 2016), kao i da postoji pozitivna i značajna korelacija između ličnog razvoja i kompetencija zaposlenih, što je pozitivno povezano sa mogućnošću napredovanja (Ifeoma et al., 2020). Na osnovu sprovedene analize

zadovoljstva poslom, autori Vapa Tankosić i Lekić (2018) pokazuju da zadovoljstvo sadržajem posla zaposlenih u javnim preduzećima najviše doprinosi ukupnom zadovoljstvu poslom. U studiji autora Lekić i Vapa Tankosić (2019a) istražena je efikasnost timskog rada zaposlenih u javnom sektoru, a rezultati su pokazali da su ispitanici stariji od 55 godina smatrali sinergiju tima najvažnijim faktorom timskog rada (kao i ispitanici mlađi od 35 godina), dok su ispitanici 35-55 godina ocenili veštine saradnika najvišim rezultatom. Zaposleni sa najvišim nivoom obrazovanja odlučili su se za kvalitet, dok je među ispitanicima sa najnižim nivoom obrazovanja sinergija najvažniji parametar timskog rada. Sve ovo potvrđuje da demografske karakteristike pozitivno utiču na sinergiju, veštine, inovacije i kvalitet timskog rada. Imajući u vidu rezultate navedenih istraživanja, u ovom radu se analiziraju motivacioni faktori koji utiču na organizacionu posvećenost zaposlenih u bankama.

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Ovo istraživanje sprovedeno je anonimnom anketom koja je obuhvatila uzorak od 667 zaposlenih u bankarskim institucijama Republike Srbije, koje imaju predstavništva u Gradu Beogradu na radnim mestima nižih hijerarhijskih nivoa. Obezbeđena je poverljivost i objašnjena svrha istraživanja. Da bi se osigurala funkcionalnost upitnika, upitnik je pretestiran na deset ispitanika u prisustvu istraživača kako bi se precizno utvrdili problemi iz prve ruke i rešile bilo kakve poteškoće ili nesporazumi na koje bi ispitanici naišli u procesu odgovaranja na anketu. To je rezultiralo preformulacijom jednog pitanja. Nakon prethodnog testiranja ankete i ispravke njene validnosti (Kent, 1993) u konsultaciji sa relevantnim predmetnim stručnjacima i metodolozima i kreiranja konačne verzije, upitnici su distribuirani u maju 2019. godine i prikupljani tokom narednih pet meseci. Od distribuiranih 700 upitnika vraćeno je 33 nepotpuno popunjena upitnika (stopa odgovora 95,29%) koja su isključena iz analize, tako da je ukupan uzorak iznosio 667 zaposlenih lica. Prvi deo ankete odnosio se na demografske faktore: pol, godine starosti, godine radnog iskustva i nivo obrazovanja. Testiranje motivacija zaposlenih u bankama koje su bile predmet istraživanja sprovedeno je uz pomoć šest motivacionih faktora: visina ličnih primanja (M1); skladan odnos sa menadžerom (M2); veća autonomija u radu i odlučivanju (M3); bolje informisanje o budućem poslovanju banke (M4); mogućnosti

profesionalnog razvoja (M5); dodatno usavršavanje znanja stranih jezika, rada na računaru i sl. (M6) i faktora organizacione posvećenosti: Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih (O1). Za merenje motivacionih faktora korišćena je Likertova četvorostepena skala: (4) slažem se; (3) delimično se slažem; (2) delimično se ne slažem i (1) ne slažem se (Chang, 1994). Za merenje faktora organizacione posvećenosti korišćena je nominalna skala dva modaliteta (Da/Ne). Zbog specifičnosti pitanja motivacije zaposlenih u bankama, prva hipoteza je istražiti postoji li značajna veza između motivacionih faktora (M1-M6) sa demografskim faktorima (pol, godine starosti, godine radnog iskustva i nivo profesionalnih kvalifikacija) zaposlenih. Za ispitivanje međuzavisnosti promenljivih korišćen je Hi kvadrat test. Nulta hipoteza ovog testa pretpostavlja da ne postoji zavisnost između posmatranih karakteristika, dok se radnom ili alternativnom hipotezom pretpostavlja da postoji zavisnost (Woolson & Clarke, 2002). Očekivane i dobijene vrednosti određuju statističke vrednosti testa. Logistička regresija korišćena je za utvrđivanje uzročno-posledičnih odnosa između motivacionih faktora i organizacione posvećenosti (Vukotić, Štrbac, 2019). Dalja analiza podataka izvršena je binarnom logističkom regresijom (Radović & Hanić, 2018; Nagelkerke, 1991) i izvedena je korišćenjem statističkog softverskog paketa SPSS 19.0. Nivo značajnosti postavljen je na  $p = 0,05$ .

## REZULTATI I DISKUSIJA

Struktura uzorka prema demografskim karakteristikama, u odnosu na pol, godine starosti, stepen stručne sprema i vremenski period, prikazana je u *Tabeli 1*.

**Tabela 1.** *Struktura uzorka prema demografskim karakteristikama*

		Frekvencija	Procenat
Pol	Muškarci	295	44,2
	Žene	372	55,8
	Ukupno	667	100,0
Starosna grupa	Do 35	178	26,7
	36-55	441	66,1
	Preko 55	48	7,2
	Ukupno	667	100,0
Nivo obrazovanja	SSS	83	12,4
	VŠS	76	11,4
	VSS	464	69,6
	Naučno zvanje*	44	6,6
	Ukupno	667	100,0
Broj godina provedenih u banci	Manje od 5	207	31,0
	6-15	316	47,4
	16-20	99	14,8
	Preko 20	45	6,7
	Ukupno	667	100,0

Izvor: Autori

\* Naučno zvanje (NZ): master, magistar, doktor nauka

Deskriptivna statistika pokazuje da je u sprovedenom istraživanju učestvovalo 55,8% ženskih i 44,2% muških ispitanika. U odnosu na godine života procentualno učešće ispitanika iznosi: 26,7% do 35 godina, 66,1% od 36 do 55 godina i 7,2 % preko 55 godina života. U odnosu na stepen obrazovanja najzastupljeniji su ispitanici sa visokostručnom spremom (69,65%), a najmanje njih je sa naučnim zvanjem (6,6%). Prema godinama provedenim u banci, najviše ispitanika je između šest i petnaest godina (47,4%), a najmanje preko dvadeset godina (6,7%).

**Tabela 2.** Deskriptivna statistika za parametre motivacije

		<b>Frekvencija</b>	<b>Procenat</b>
M1. Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja	Slažem se	128	19,2
	Delimično se slažem	243	36,4
	Delimično se ne slažem	119	17,8
	Ne slažem se	177	26,5
	Ukupno	667	100,0
M2. Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom	Slažem se	149	22,3
	Delimično se slažem	269	40,3
	Delimično se ne slažem	132	19,8
	Ne slažem se	117	17,5
	Ukupno	667	100,0
M3. Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju	Slažem se	127	19,0
	Delimično se slažem	294	44,1
	Delimično se ne slažem	157	23,5
	Ne slažem se	89	13,3
	Ukupno	667	100,0
M4. Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke	Slažem se	126	18,9
	Delimično se slažem	275	41,2
	Delimično se ne slažem	175	26,2
	Ne slažem se	91	13,6
	Ukupno	667	100,0
M5. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja	Slažem se	124	18,6
	Delimično se slažem	184	27,6
	Delimično se ne slažem	169	25,3
	Ne slažem se	190	28,5
	Ukupno	667	100,0
M6. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično	Slažem se	112	16,8
	Delimično se slažem	185	27,7
	Delimično se ne slažem	182	27,3
	Ne slažem se	188	28,2
	Ukupno	667	100,0

Izvor: Autori

Rezultati deskriptivne statistike u odnosu na motivacione faktore prikazani su u *Tabeli 2*. Iz deskriptivne analize motivacionih faktora za tvrdnju M1. Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja, odgovor većine ispitanika (55,6%) je „slažem se“ i „delimično se slažem“. Na tvrdnju M2. Na Vaš radni učinak skladniji odnos sa menadžerom, odgovor većine ispitanika (62,6%) bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“. Na tvrdnju M3. Na Vaš radni



učinak veća autonomija u radu i odlučivanju, većina ispitanika odgovorila je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (63,1%). Na tvrdnju M4. Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke, odgovor većine ispitanika bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (60,1%). Na tvrdnju M5. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja, većina ispitanika odgovorila je sa „slažem se“ i „delimično se slažem“ (46,2%). Na tvrdnju M6. Na Vaš radni učinak mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično, odgovor većine ispitanika bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (44,5%).

Na osnovu prezentovanih rezultata možemo zaključiti da većina ispitanika smatra da na njihov radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju (63,1%), skladniji odnos sa menadžerom (62,6%), bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke (60,1%), visina ličnih primanja (55,6%), mogućnost stručnog osposobljavanja (46,2%) i mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično (44,5%).

## **ANALIZA ZAVISNOSTI DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA I MOTIVACIONIH FAKTORA**

U nastavku ćemo predstaviti rezultate dobijene pomoću Hi kvadrat testa da bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika između pojedinih demografskih karakteristika ispitanika i njihovih motivacionih faktora. Polazna hipoteza je da postoji međusobna zavisnost svakog demografskog faktora (pol, starost, obrazovanje i broj godina provedenih u organizaciji) sa svakim motivacionim faktorom.

U *Tabeli 3.* analiziran je odnos stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema polu ispitanika. Motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja;
- na vaš radni učinak utiče skladan odnos sa menadžerom;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično;

imaju vrednost  $p > 0,05$ , što pokazuje da između pola ispitanika i navedenih faktora ne postoji statistički značajna povezanost. Značajna statistička međuzavisnost postoji između pola i veće autonomije u radu i donošenja odluka i bolje informisanosti o budućem poslovanju preduzeća.

**Tabela 3. CROSSTABS – Pol\* motivacija**

POL					
	Slazuje se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
<b>M1</b>	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				0,680
Muški	17,6%	38,6%	18,0%	25,8%	
Ženski	20,4%	34,7%	17,7%	27,2%	
<b>M2</b>	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,929
Muški	9,2%	48,4%	23,0%	19,4%	
Ženski	26,5%	39,5%	16,8%	17,2%	
<b>M3</b>	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,002
Muški	31,3%	23,5%	20,7%	24,4%	
Ženski	38,1%	27,8%	16,5%	17,5%	
<b>M4</b>	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,008
Muški	30,9%	24,9%	19,8%	24,4%	
Ženski	29,2%	34,7%	17,2%	18,9%	
<b>M5</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,640
Muški	30,9%	23,5%	21,2%	24,4%	
Ženski	26,1%	39,2%	15,8%	18,9%	
<b>M6</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,958
Muški	33,6%	19,4%	23,0%	24,0%	
Ženski	35,1%	30,9%	14,4%	19,6%	

Izvor: Autori

Rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema godinama starosti prikazani su u *Tabeli 4*. Motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju;

- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično;

imaju vrednost  $p > 0,05$ , što pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost navedenih faktora sa godinama starosti ispitanika. Možemo zaključiti da postoji značajna statistička povezanost između godina starosti i visine zarade, dobrih odnosa sa rukovodiocem i bolje informisanosti o budućem poslovanju banke.

**Tabela 4. CROSSTABS – Starosna grupa\* motivacija**

STAROSNA GRUPA					
	Slažem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
<b>M1</b>	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				<b>0,001</b>
<35	12,9%	32,6%	27,5%	27,0%	
36-55	22,2%	37,0%	14,7%	26,1%	
>55	14,6%	45,8%	10,4%	29,2%	
<b>M2</b>	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				<b>0,048</b>
<35	19,7%	34,8%	27,5%	18,0%	
36-55	24,0%	41,5%	17,5%	17,0%	
>55	16,7%	50,0%	12,5%	20,8%	
<b>M3</b>	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,266
<35	15,7%	43,8%	27,5%	12,9%	
36-55	20,0%	45,6%	21,8%	12,7%	
>55	22,9%	31,3%	25,0%	20,8%	
<b>M4</b>	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				<b>0,002</b>
<35	16,3%	43,3%	25,8%	14,6%	
36-55	18,6%	43,8%	24,9%	12,7%	
>55	31,3%	10,4%	39,6%	18,8%	
<b>M5</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,785
<35	20,2%	25,8%	28,1%	25,8%	
36-55	17,5%	28,8%	24,3%	29,5%	
>55	22,9%	22,9%	25,0%	29,2%	
<b>M6</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,057
<35	20,2%	20,8%	33,7%	25,3%	
36-55	15,4%	29,5%	25,6%	29,5%	
>55	16,7%	37,5%	18,8%	27,1%	

Izvor: Autori

U *Tabeli 5* prikazani su rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema nivou obrazovanja. Vrednost  $p > 0,05$  imaju motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom;
- na vaš radni učinak veća autonomija u radu i odlučivanju;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja.

**Tabela 5. CROSSTABS – Nivo obrazovanja\* motivacija**

NIVO OBRAZOVANJA					
	Slažem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
<b>M1</b>	Na Vaš radni učinak utiče veličina ličnih primanja				<b>0,005</b>
SSS	21,7%	39,8%	10,8%	27,7%	
VŠS	27,6%	32,9%	10,5%	28,9%	
VSS	18,8%	35,1%	19,0%	27,2%	
NZ	4,5%	50,0%	31,8%	13,6%	
<b>M2</b>	Na na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,082
SSS	20,5%	44,6%	21,7%	13,3%	
VŠS	28,9%	40,8%	10,5%	19,7%	
VSS	22,8%	39,2%	19,6%	18,3%	
NZ	9,1%	43,2%	34,1%	13,6%	
<b>M3</b>	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,118
SSS	13,3%	43,4%	25,3%	18,1%	
VŠS	25,0%	43,4%	14,5%	17,1%	
VSS	19,8%	44,2%	23,5%	12,5%	
NZ	11,4%	45,5%	36,4%	6,8%	
<b>M4</b>	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				<b>0,027</b>
SSS	10,8%	37,3%	30,1%	21,7%	
VŠS	23,7%	28,9%	27,6%	19,7%	
VSS	19,6%	42,7%	26,1%	11,6%	
NZ	18,2%	54,5%	18,2%	9,1%	
<b>M5</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,253
SSS	10,8%	20,5%	30,1%	38,6%	
VŠS	19,7%	28,9%	23,7%	27,6%	
VSS	20,0%	27,8%	24,6%	27,6%	
NZ	15,9%	36,4%	27,3%	20,5%	
<b>M6</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				<b>0,000</b>
SSS	7,2%	31,3%	16,9%	44,6%	
VŠS	14,5%	35,5%	26,3%	23,7%	
VSS	19,0%	26,7%	27,4%	26,9%	
NZ	15,9%	18,2%	47,7%	18,2%	

Izvor: Autori

To ukazuje da ne postoji statistički značajna povezanost navedenih faktora sa nivoom obrazovanja zaposlenih. Uočava se značajna statistička povezanost između nivoa obrazovanja i visine zarade, bolje informisanosti o poslovanju banke u budućem periodu, mogućnosti dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl.

**Tabela 6. CROSSTABS – Broj godina provedenih u banci\* motivacija**

<b>BROJ GODINA PROVEDENIH U ORGANIZACIJI</b>					
	Slazhem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
<b>M1</b>	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				0,710
<5	17,9%	31,4%	21,7%	29,0%	
5-15	19,9%	38,3%	16,8%	25,0%	
16-20	20,2%	39,4%	15,2%	25,3%	
>20	17,8%	40,0%	13,3%	28,9%	
<b>M2</b>	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,030
<5	27,1%	36,7%	19,3%	16,9%	
5-15	19,9%	43,4%	21,5%	15,2%	
16-20	21,2%	39,4%	21,2%	18,2%	
>20	20,0%	37,8%	6,7%	35,6%	
<b>M3</b>	Na Vaš radni učinak veća autonomija radu i odlučivanju				0,048
<5	22,2%	39,6%	25,1%	13,0%	
5-15	16,5%	50,6%	19,6%	13,3%	
16-20	21,2%	34,3%	33,3%	11,1%	
>20	17,8%	40,0%	22,2%	20,0%	
<b>M4</b>	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,001
<5	21,7%	44,4%	24,2%	9,7%	
5-15	18,4%	43,0%	23,1%	15,5%	
16-20	8,1%	37,4%	39,4%	15,2%	
>20	33,3%	22,2%	28,9%	15,6%	
<b>M5</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog obrazovanja				0,003
<5	24,6%	27,5%	25,6%	22,2%	
5-15	14,9%	30,4%	25,0%	29,7%	
16-20	12,1%	25,3%	23,2%	39,4%	
>20	31,1%	13,3%	31,1%	24,4%	
<b>M6</b>	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,001
<5	24,2%	23,2%	32,9%	19,8%	
5-15	12,3%	30,4%	25,0%	32,3%	
16-20	13,1%	26,3%	27,3%	33,3%	
>20	22,2%	33,3%	17,8%	26,7%	

Izvor: Autori

Rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema broju godina provedenih u banci prikazani su u *Tabeli 6*. Motivacioni faktor:

- na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja

ima vrednost  $p > 0,05$  što pokazuje da između ovog faktora i dužine radnog staža ne postoji statistički značajna povezanost. Statistički značajno su povezani radni staž i veća autonomija u radu i odlučivanju, bolja informisanost o budućem poslovanju banke, mogućnost stručnog obrazovanja i dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl.

Iz deskriptivne analize stava organizacione posvećenosti u *Tabeli 7* možemo zaključiti da se ženski ispitanici, zaposleni preko 55 godina, sa višim naučnim zvanjem (master, magistar, doktor nauka) i radnim stažom od 6–15 godina u najvećem broju slažu sa tvrdnjom „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“. Prikazani podaci rezultat su analize međusobne povezanosti demografskih faktora i ocene percepcije navedene tvrdnje. Oni pokazuju da postoji značajna statistička povezanost između tvrdnje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ i stepena obrazovanja i godina starosti ispitanika. Sa polom, kao i godinama provedenim u organizaciji ne postoji značajna statistička povezanost ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 7.** *CROSSTABS–Demografski faktori\* unapređenje karijere zaposlenih*

BANKA U KOJOJ RADIM BRINE O UNAPREĐENJU KARIJERE ZAPOSLENIH				
		DA	NE	p
Pol	Muškarci	60,0%	40,0%	0,261
	Žene	64,2%	35,8%	
Starosna grupa	Do 35	55,6%	44,4%	0,009
	36–55	63,3%	36,7%	
	Preko 55	79,2%	20,8%	
Nivo obrazovanja	SSS	44,6%	55,4%	0,000
	VŠS	53,9%	46,1%	
	VSS	64,7%	35,3%	
	Naučno zvanje*	86,4%	13,6%	
Broj godina provedenih u banci	Manje od 5	61,4%	38,6%	0,691
	6–15	64,6%	35,4%	
	16–20	59,6%	40,4%	
	Preko 20	57,8%	42,2%	

Izvor: Autori

\* Naučno zvanje (NZ): Master, magistar, doktor nauka

## DIREKTNA LOGISTIČKA REGRESIJA

Da bi se ocenila verovatnoća uticaja više motivacionih faktora na parametar organizacione posvećenosti sprovedena je direktna logistička regresija. Model sadrži šest nezavisnih varijabli (M1-M6). Izvršeno je testiranje motivacionih faktora na organizacionu posvećenost (zavisna varijabla – Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih). Hi kvadrat test (kolona Chi Square u tabeli Omnibus Tests of Model Coefficients) jednak je 39,994 i statistički je značajan (verovatnoća u koloni Sig. u redu Model manja je od 0,05). Dakle, nulta hipoteza – prema kojoj su logistički koeficijenti za svih šest prediktorskih varijabli u populaciji iz koje je uzorak jednaki nuli – može se odbaciti. Ceo model sa svim prediktorskim varijablama je statistički značajan  $\chi^2(6, N=667) = 39,994$ ,  $p < 0,001$ , što pokazuje da model razlikuje uticaj motivacionih faktora na organizacionu posvećenost (Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih). Model u celini objašnjava 7,9% (r na kvadrat Koxsa i Snela) i 13,5% (r na kvadrat Nagelkerkea) varijanse organizacione posvećenosti, i tačno klasifikuje 62,4% slučajeva. Kao što smo prikazali u *Tabeli 8*, samo dve varijable dale su jedinstven statistički značajan doprinos modelu (Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja i Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja). Najjači prediktor odgovora uticaja na tvrdnju „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“, je „Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja“ čiji je količnik verovatnoće 1,443. Dakle, šanse odgovora DA na postavljeno pitanje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ (prema odgovoru NE) povećavaju se 1,44 puta kada se vrednost percepcije ispitanika na prediktorskoj varijabli „Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja“ „poveća“ za 1 (za jedan poen na Likert skali ocena percepcije ispitanika od „ne slažem se“ do „slažem se“), a ostali prediktori u modelu drže konstantnim. Drugi značajni prediktor je „Mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak“. Dakle, šanse odgovora DA na postavljeno pitanje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ (prema odgovoru NE) povećavaju se 1,37 puta kada se vrednost pecepcije ispitanika na prediktorskoj varijabli „Mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak“ „poveća“ za 1 (za jedan poen na Likert skali ocena percepcije ispitanika od „ne slažem se“ do „slažem se“), a ostali prediktori u modelu drže konstantnim.

**Tabela 8. Binarna logistička regresija**

	B	Standardna greška	WALD	Stepeni slobode	SIG. (P vrednost)	EXP(B) (količnik verovatnoće)	Interval poverenja 95% C.I.FOR EXP(B)		
							Donja granica	Gornja granica	
Step 1 <sup>A</sup>	Motiv1R	0,367	0,103	12,721	1	<b>0,000</b>	1,443	1,180	1,766
	Motiv2R	-0,178	0,111	2,543	1	0,111	0,837	0,673	1,042
	Motiv3R	0,059	0,119	0,250	1	0,617	1,061	0,841	1,339
	Motiv4R	0,129	0,113	1,303	1	0,254	1,138	0,912	1,419
	Motiv5R	0,317	0,127	6,243	1	<b>0,012</b>	1,373	1,071	1,760
	Motiv6R	-0,157	0,124	1,590	1	0,207	0,855	0,670	1,091
	<b>Constant</b>	-0,247	0,194	1,630	1	0,202	<b>VARIJABLE U JEDNAČINI</b>		

A. Promenljive unete putem Step 1: Motiv1R, Motiv2R, Motiv3R, Motiv4R, Motiv5R, Motiv6R.

Izvor: Autori

Iz rezultata istraživanja možemo zaključiti da većina ispitanika u bankama smatra da boljem radnom učinku najviše doprinose veća autonomija u radu i odlučivanju i skladniji odnos sa menadžerom. Značajna statistička povezanost postoji između pola i veće autonomije u radu i donošenja odluka i bolje informisanosti o budućim perspektivama banke. Rezultati su pokazali da postoji značajna statistička povezanost između godina starosti i visine zarade, dobrih odnosa sa rukovodiocem i bolje informisanosti o budućem poslovanju banke. Uočena je značajna statistička povezanost između nivoa obrazovanja i visine ličnih primanja, bolje informisanosti u odnosu na budućnost banke i mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl. Postoji značajna statistička povezanost između dužine radnog staža u banci i veće autonomije u radu i odlučivanju, bolje informisanosti o budućem poslovanju banke, mogućnosti stručnog osposobljavanja i mogućnosti sticanja (usavršavanja) znanja stranog jezika, rada na računaru i sl. Postoji značajna statistička povezanost između tvrdnje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ i nivoa obrazovanja i godina starosti ispitanika. Najjači prediktor odgovora uticaja na tvrdnju „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ jeste visina ličnih primanja, dok je drugi značajni prediktor mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak. Rezultati su u skladu sa ranije sprovedenim istraživanjem među



zaposlenima u javnim preduzećima Srbije da su materijalne kompenzacije najznačajniji faktor motivacije (Lekić et al. 2019b), da postoji povezanost između stepena obrazovanja i stimulativnog sistema nagrađivanja (Lekić i Vapa Tankosić, 2019c). Sprovedeno istraživanje je nastavak istraživanja o posvećenosti zaposlenih u poslovnim bankama (Lekić i Vapa Tankosić, 2018), gde zaposleni osećaju sigurnost u banci u kojoj rade i osećaju da će biti nagrađeni za dobre rezultate svog rada, odnosno za postignute rezultate. Ovo potvrđuju i rezultati istraživanja u svetu. Lai (2011) dokazuje da su materijalne kompenzacije, bilo u obliku plate ili u drugim oblicima, jedan od faktora koji može povećati zadovoljstvo poslom, kao i Sowmya i Panchanatham (2011), Taylor (2013), Vosloo et al. (2014), Najj (2014) i Ali et al. (2018). Nezadovoljstvo iznosom zarade bilo je najčešći razlog za želju za promenom posla, zaposleni su preferirali dizajn sistema naknada, osnovne plate sa dodatnim bonusom i naknadama, mada treba uzeti u obzir zadovoljenje i nefinansijskih faktora kao što su učešće u odlučivanju, povratne informacije, autonomija, pravičnost, odgovornost, razvoj i radna atmosfera jer povećavaju spremnost zaposlenih da ostanu u kompaniji (Lindgren i Paulsson, 2008).

## ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja menadžment ljudskih resursa pozicionirao se kao važan i značajan pokretač promena i kao osnov efikasnog i efektivnog poslovanja. Fokusira se na ljude koji svojim znanjem, sposobnostima, spremnošću na promene i inovacije doprinose konkurentnosti organizacije. Značajnu konkurentsku prednost mogu ostvariti organizacije koje permanentno ulažu u razvijanje znanja, veština, motivacije i ponašanja svojih zaposlenih. Kvalitetan menadžment ljudskih resursa doprinosi uspešnosti organizacija. Ovo istraživanje može pomoći menadžerima da uspostave motivacioni program zasnovan na istraženim motivacionim faktorima koji mogu uticati na lojalnost i posvećenost organizaciji. Menadžeri treba da imaju na umu da motivacija direktno utiče na organizacionu posvećenost. Zaposleni moraju biti u mogućnosti da se profesionalno razvijaju stvaranjem okruženja koje podstiče njihovu kreativnost, inovativnost, inicijativu za sprovođenje poslovnih promena i procesa. Samo one kompanije koje znaju kako da motivišu i cene svoje zaposlene mogu uspešno da se takmiče na današnjem tržištu.

## LITERATURA

1. Abramović, I., i Grubišić-Nešić, L. (2015). Odnos zaposlenih prema radu. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka* (3059–3062). Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu.
2. Al-Khrabsheh, A. A., Muttar, A. Kh., Mahbi, O. R., Nassar, I. A., & Al-Bazaiah, S. A. I. (2018). The Impact of Organisational Factors on Organizational Commitment at the Arab Bank in Jordan. *Asian Social Science*, 14 (7), 26–31. doi: 10.5539/ass.v14n7p26
3. Ali, A., Khan, I. H., Ch, M. A., & Ch, A. S. A. (2018). Level of Job Satisfaction among Employees of Banking Industries at Lahore 2016. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7 (3(s)) Special Issue on Contemporary Research in Social Sciences, 92–108.
4. Bassett, G. (1994). The case against job satisfaction. [Electronic version]. *Business Source Premier*, 37 (3), 61–68.
5. Chang, L. A. (1994). Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18 (3), 205–215. doi: 10.1177/014662169401800302
6. Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 189–217. doi: 10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x
7. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4 (4), 341–372. doi: 10.1016/S0927-5371(97)00010-9
8. Cox, D. R., Snell, E. J. (1989). *Analysis of Binary Data* (2nd ed.), London, Chapman and Hall/CRC.
9. Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 368–376. doi: 10.1108/02683940310473118
10. Dialoke, I., Nnaemeka, C., & Ukonu, I. O. (2016). Effects of Employee Career Management on Organisational Performance: A Study of Selected Banks in Umuahia, Abia State. *Business Management and Strategy*, 7 (2), 140–156. doi: 10.5296/bms.v7i2.10237

11. Gaziougly, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38 (10), 1163–1171.
12. Ghinetti, P. (2007). The public-private job satisfaction differential in Italy. *Labour*, 21 (2), 361–388. doi: 10.1111/j.1467-9914.2007.00375.x
13. Ifeona, A. R., Purity N-O. U., & Nwannah, C. P. (2020). Carer Development and Employee Performance of Banks in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4 (3), 1–9. Available online at <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2020/3/IJAAFMR200301.pdf> (accessed on 15 January 2021).
14. Jones, R., & Sloane, P. (2009). Regional Differences in Job Satisfaction. *Applied Economics*, 41 (8), 1019–1041. doi: 10.1080/000368406010119067
15. Jovanović, G., i Božilović, S. (2017). Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima. *Tehnika*, 72 (1), 117–125. doi: 10.5937/tehnika170117J
16. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational behavior*, 77 (2), 157–167. doi: 10.1016/j.jvb,2010.04.002
17. Kent, R. (1993). *Marketing Research in Action*, London, Routledge.
18. Lai, H.-H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5 (26), 10718–10723. doi: 10.5897/AJBM11.005
19. Lekić, S., Vidas-Bubanja, M., i Bogetić, S. (2015). Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija. *FBIM Transactions*, 3 (1), 17–26. doi: 10.12709/fbim.03.03.01.03
20. Lekić, S., i Vapa-Tankosić, J. (2018). Analiza finansijskog sektora s aspekta organizacione posvećenosti. *Kultura polisa*, XV (37), 465–475.
21. Lekić, S., i Vapa-Tankosić, J. (2019a). Uticaj timskog rada na kreiranje inovativnih organizacija i povećanje konkurentnosti. *Kultura polisa*, XVI (39), 505–515.
22. Lekić, N., Vapa Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019b). An Analysis of Factors Influencing Employee Job

- Satisfaction in a Public Sector. *E and M Ekonomije a Management*, XXII (3), 83–99. doi 10.15240/tul/001/2019-3-006
23. Lekić, S., & Vapa-Tankosić, J. (2019c). Analysis of motivational attitudes of employees in public companies. *International Thematic Monograph „Innovation as a driver of development“* (pp. 138-154). Belgrade: University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade. ISBN 978-86-84531-41-6
  24. Lekić, S., Vapa-Tankosić, J., Mandić, S., Rajaković-Mijailović, J., Lekić, N., & Mijailović, J. (2020). Analysis of the Quality of the Employee-Bank Relationship in Urban and Rural Areas. *Sustainability*, 12 (13), 5448. doi: 10.3390/su12135448
  25. Lindgren, L., & Paulsson, S. (2008). Retention: An explanatory study of Swedish employees in the financial sector regarding leadership style, remuneration and elements towards job satisfaction. Bachelor Thesis, Växjö Universitet, Faculty of Humanities and Social Sciences, School of Management and Economics, Sweden, 26 February 2008. Available online: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205794/FULLTEXT01.pdf> (accessed on 16 February 2021).
  26. Linz, S. (2002). Motivating Russian workers: Analysis of age and gender differences. *SSRN Electronic Journal*, 33 (3), 261–289. doi: 10.1016/j.soces.2003.12.022
  27. Nagelkerke, N. (1991). A note on a general definition of the coefficient of determination. *Biometrika*, 78 (3), 691–692. doi: 10.1093/biomet/78.3.691
  28. Naji, A. (2014). Components of Remuneration and Employee Satisfaction: The Impact of Effort Rewards and Career Advancement: *International Journal of Arts & Sciences*, 07 (02), 42–436.
  29. Neupane, B. (2019). A Study on Factors Influencing the Job Satisfaction of Bank Employees in Nepal (With special reference to Kathmandu, Lalitpur, and Bhaktapur District). *NCC Journal*, 4 (1), 9–15. doi: 10.3126/nccj.v4i1.24728
  30. Obeidat, S. M. (2020). Do high-performance work practices induce innovative work behaviour? The case of the Qatari banking sector.

- International Journal of Innovation Management*, 1–29. doi: 10.1142/S1363919621500031
31. Radović-Marković, M., i Hanić, H. (2018). *Metodologija istraživanja u ekonomskim naukama*, Beograd, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Institut ekonomskih nauka.
  32. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Data status.
  33. Rowden, R. W., & Conine, C. T., Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17 (4), 215–230. doi: 10.1108/13665620510597176
  34. Sousa-Poza, A., & Souse-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross national analysis of the levels and determinants of Job Satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29 (6), 517 – 538. doi: 10.1016/S1053-5357(00)00085-8
  35. Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sectors employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76–79. Available online at <http://www.academicjournals.org/JLCR> (accessed on 15 January 2021).
  36. Taylor, J. (2013). Remuneration Policy in the Australian Public Service: Fairness and Trust. *Australian Political Studies Association Annual Conference*. Murdoch, University, Perth, 30 September – 2 October 2013.
  37. Vapa-Tankosić, J., i Lekić, S. (2018). Uticaj procesa strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom u javnim preduzećima. *Ekonomija – teorija i praksa*, 11 (1), 1–18.
  38. Vosloo, W., Fouche, J., & Barnard, J. (2014). The Relationship Between Financial Efficacy, Satisfaction With Remuneration and Personal Financial Well-Being. *International Business & Economics Research Journal*, 13 (6), 1455–1470. doi: 10.19030/iber.v13i6.8934
  39. Vukotić, M., i Štrbac, N. (2019). *Metodologija naučnih istraživanja*, Bor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.
  40. Williams, Ch. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd, Data status.
  41. Woolson, R. F., & Clarke, W. R. (2002). *Statistical Methods for the Analysis of Biomedical Data*, Canada, Wiley.

# IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANK EMPLOYEES

Nemanja J. Lekić

Dejan D. Vukosavljević

Jelena M. Vapa Tankosić

Snežana S. Lekić

Slavica V. Mandić

**Abstract:** *Human resources are the most important potential of any organization, and therefore organizations must find, attract and retain employees with appropriate knowledge and skills. This includes an adequate way of motivating and rewarding employees, which has a positive effect on their satisfaction, loyalty and commitment to the organization. The subject of the research are the parameters of employee motivation and organizational commitment in commercial banks. The research was conducted in 2019 on the territory of the Republic of Serbia on a sample of 667 respondents. Statistical data processing were performed using the SPSS program. The aim of the paper is to analyze the interdependence of demographic factors and motivational factors of employees: amount of salary, cooperation and good relations with superiors, greater autonomy in the execution of work tasks and the decision-making process, better information on issues related to the future of the company, opportunities for advancement and additional education and job content. Also, with binary regression we determine the influence of motivational factors on organizational commitment. This research paper will show the ways in which different motivational factors affect the organizational commitment of bank employees, which can be a parameter for bank management in formulating a business strategy that will ensure their efficiency and business success.*

**Key words:** *human resources, organizational commitment, motivation, reward system.*