

<https://doi.org/10.54318/eip.2024.at.364>

ANA TOMIĆ OSMANOVIĆ¹

E-mail: ana.tomic.osmanovic@bingotuzla.ba

ALMA MURATOVIĆ²

E-mail: alma.muratovic@untz.ba

BERIZ ČIVIĆ³

E-mail: beriz.civic@untz.ba

ZASTUPLJENOST PROGRAMA RAZVOJA KARIJERE ZAPOSLENIKA U INTERNOM MARKETINGU KOD BANAKA NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE

REPRESENTATION OF EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS IN INTERNAL MARKETING AT BANKS IN THE MARKET OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

JEL KLASIFIKACIJA: M31

APSTRAKT:

U radu se analizira zastupljenost programa razvoja karijere zaposlenika u internom marketingu kod banaka na tržištu Bosne i Hercegovine. Ciljevi istraživanja su: 1) Utvrditi stavove zaposlenika i menadžmenta o sistemu nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini

1 Student III ciklusa (doktorskog) studija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli; Bingo doo Tuzla, Bosanska poljana bb, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina

2 Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina

3 Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina

ni, 2) Utvrditi stavove zaposlenika i menadžmenta o programima obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini, 3) utvrditi utjecaj socio-demografskih obilježja na stavove zaposlenika o pogledu sistema nagrađivanja i programa razvoja karijera u bankama u Bosni i Hercegovini, 4) utvrditi postojanje statistički signifikantne razlike u stavovima zaposlenika i menadžmenta o sistemi nagrađivanja i programima razvoja karijera u bankama u Bosni i Hercegovini. Rezultati provedenog t testa nezavisnih uzoraka pokazali su da se stavovi zaposlenika i menadžmenta razlikuju u 5 od 8 posmatranih elemenata kroz koje se analizirao sistem nagrađivanja u bosanskohercegovačkim bankama. Međutim, kada su u pitanju programi razvoja karijere, rezultati provedenog istraživanja pokazuju da statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova zaposlenika i menadžmenta banke postoji jedino kod stava da banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika. Nadalje, rezultati χ^2 testa pokazali su da (izuzev kod jednog obilježja) ne postoji povezanost između posmatranih socio-demografskih obilježja zaposlenika, s jedne strane, te elemenata sistema nagrađivanja i programa razvoja karijere, s druge strane.

**KLJUČNE REČI:****INTERNI MARKETING, RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIKA, SISTEM NAGRAĐIVANJA U BANKARSKOM SEKTORU.****ABSTRACT:**

The paper analyzes the representation of employee career development programs in internal marketing at banks in the market of Bosnia and Herzegovina. The aims of the research are: 1) Determine the attitudes of employees and management towards the reward system in banks in Bosnia and Herzegovina, 2) Determine the attitudes of employees and management towards training and career development programs in banks in Bosnia and Herzegovina, 3) Determine the influence of socio-demographic characteristics on employees' attitudes regarding the reward system and career development programs in banks in Bosnia and Herzegovina, 4) Determine the existence of a statistically significant difference in the attitudes of employees and management regarding the reward system and career development programs in banks in Bosnia and Herzegovina. The results of the conducted independent samples t-test showed that the attitudes of employees and management differ in 5 of the 8 observed elements through which the reward system in Bosnian-Herzegovinian banks was analyzed. However, when it comes to career development programs, the results of the conducted research show that a statistically significant difference in the average ratings of the attitudes of employees and management of the bank exists only for the attitude that the bank conducts internal surveys on employee satisfaction. Furthermore, the results of the χ^2 test showed that (with the exception of one characteristic) there is no connection between the observed socio-demographic characteristics of employees, on the one hand, and the elements of the reward system and career development program, on the other.

**KEYWORDS:****INTERNAL MARKETING, EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT, REWARD SYSTEM IN THE BANKING SECTOR.**

1. UVOD

Globalizacija tržišta, rast uslužnog sektora na globalnom nivou doveo je do rasta tražnje za vrhunskim kvalitetom usluga i percipiranim zadovoljstvom korisnika, posebno kada je bankarski sektor u pitanju (prema: Loungani et al., 2017). Napredak tehnike i tehnologije te sve veći pritisak konkurencije od banaka zahtjeva iznalaženje novih načina postizanja i očuvanja tržišne konkurentnosti. Jedan od modaliteta koji bankama može pomoći da se razvijaju na tržištu u vrijeme izraženog konkurentskog pritiska podrazumjeva i kreiranje povoljnog radnog okruženja kojim će se zadovoljstvo zaposlenika podići na viši nivo (prilagođeno prema: Alhakimi i Alhariry, 2014; Ozuem et al., 2018). Stoga sve veći broj banaka u današnjim uslovima poslovanja svoju pažnju posvećuju internom marketingu, odnosno, svojim zaposlenicima i njihovom zadovoljstvu. Posmatrano sa organizacijskog aspekta zadovoljstvo uposlenika radnim okruženjem determiniše kvalitet odnosa uposlenika sa njegovim nadređenim i ostalim uposlenicima banke, s jedne strane, dok se, s druge strane, to zadovoljstvo reflektuje i na kvalitet i zadovoljstvo kupaca uslugama pruženih od strane banke, odnosno njenih zaposlenika (prema Yildiz, 2017). Imamo li u vidu da uspjeh poslovanja svake kompanije zavisi kako od zadovoljstva uposlenika tako i zadovoljstva kupaca (korisnika usluga) to se nameće potreba za adekvatnim razumjevanjem zahtjeva i potreba uposlenika te iznalaženjem adekvatnog sistema razvoja njihove karijere. Zadovoljni, motivisani zaposlenici svojim će klijentima pružati dodatnu vrijednosti koje će u konačnici za rezultat imati povećanje konkurentске prednosti banaka, odnosno preduzeća uopšte, i njihovu bolju tržišnu pozicioniranost.

Kako uposlenici predstavljaju jedan od ključnih faktora rasta i razvoja preduzeća, to se posljednjih dvadesetak godina sve više pažnje posvećuje internom marketingu. Interni marketing se smatra pristupom koji ima za cilj stvaranje sretnih i zadovoljnih zaposlenih uz pomoć raspoloživih resursa preduzeća usmjerenih na odnos preduzeća i zaposlenika, čime se osiguravaju kvalitetne usluge i zadovoljstvo krajnjih kupaca kroz efikasan eksterni marketing (Pervaiz; Rafiq, 2003; Piercy, 1995). U fokusu internog marketinga su zaposlenici i postizanje njihovog zadovoljstva kroz primjenu sistema nagrađivanja, njihovog individualnog razvoja, djeljena vizije poslovnog rasta i razvoja preduzeća i sl. Prema Lingsu interni marketing podrazumjeva primjenu marketinških alata i tehnika koje je preduzeće razvilo za eksterni marketing na svoje zaposlenike (Lings, 2004). Interni marketing predstavlja marketing usmjeren prema zaposlenicima koji omogućava da zaposlenici na djelotvoran način obavljaju dodjeljene im zadatke, koji se između ostalog ogledaju i u načinu uspostavljanja kontakata sa potencijalnim kupcima te adekvatnom zadovoljenju njihovih zahtjeva i potreba čime se indirektno utiče i na ostvarenje poslovnih performansi. Interni marketing fokus sa krajnjeg kupca (korisnika proizvoda/usluga) stavlja na uposlenike (interne kupce) čije zadovoljstvo poslom, procesom napredovanja i razvoja, odnosom sa nadređenim, kolegama, sistemom nagrađivanja, komunikacije itd., determiniše kvalitet usluga pružen krajnjim potrošačima od kojih, pored ostalog, zavise poslovne performanse preduzeća (profitabilnost, broj opsluživanih tržišta, tržišno učešće, zadovoljstvo potrošača itd.).

Zajedničko prethodno navedenim definicijama leži u uvjerenju da zaposlenici ne mogu adekvatno zadovoljiti potrebe eksternih kupaca ukoliko ni sami nisu zadovoljni poslom, uslovima i ambijentom u kojima rade. Stoga menadžment preduzeća dužnu pažnju treba posvetiti razvijanju instrumenata kao što su: adekvatan sistem komuniciranja sa uposle-

nicima, prihvatljiv i motivirajući sistem nagrađivanja, unaprijeđen sistem obučavanja i razvoja karijere uposlenika, uključenost istih u definisanje planova i donošenje odluka itd., što će omogućiti stvaranje njihovog zadovoljstva a posljedično tome i boljeg outputa čime će se u konačnici maksimizirati poslovna uspješnost preduzeća.

Dakle, cilj preduzeća između ostalog treba da bude unapređenje kvaliteta internih usluga, jer se kroz unapređenje istih pokreće zadovoljstvo i zadržavanje uposlenika te povećava njihova produktivnost što u konačnici dovodit do rasta prihod i profitabilnosti preduzeća (prilagođeno prema: Milanović i Miletić, 2023).

Kada govorimo o dosadašnjih istraživanjima primjene internog marketinga bitno je istaći da su istraživači u svojim istraživanjima bili uglavnom fokusirani na ispitivanje efekata internog marketinga na:

1. uposlenike i to:

- njihovu motivaciju (Bell et al., 2004; Boukis et al., 2015),
- njihov razvoj (Boukis et al., 2015),
- posvećenost preduzeću (Bailey et al., 2016; Caruana i Calleia, 1998; Chui et al., 2019; Donovan et al., 2004),
- identifikaciju sa preduzećem (Boukis et al., 2015; Ferdous i Polonsky, 2014; Hernandez-Diaz i sar., 2017),
- njihovo zadovoljstvo poslom (Bailey et al., 2016; Conduit i Mavando, 2001; Ferdous i Polonsky, 2014; Hernandez-Diaz i sar., 2017; Hwang i Chi, 2005; Shui i Yu, 2010; Sohail i Jang, 2017;),

2. kupce na eksternom tržištu (Piercy, 1995; Tortosa et al., 2009; Podnar i Golob, 2010; Ozuem et al., 2018; Jovović et al., 2016) te

3. rezultate poslovanja preduzeća (Varey, 1995; Lings i Greenley, 2009; Rodrigues i Pinho, 2012; Fang et al., 2014; Yu et al., 2019; Amitov, Rabiul, Zafor, Hillol, 2022).

Posmatramo li uslužni sektor i istraživanja problematike internog marketinga u istom istraživanja su pokazala da se na prvom mjestu nalazi finansijski sektor nakon kojeg slijede ugostiteljstvo, turizam i sektor obrazovanja (prilagođeno prema: Qiu et al., 2022). Kada je riječ o finansijskom sektoru autori su se većinom bavili istraživanjima vezanim za efekte koje interni marketing ima na bankarski sektor (Ahaiwe i Okeke 2020; Bailey et al., 2016; Beyaz, Güngör i Kilic, 2021; Bhavani i Geetha, 2016; Boukis et al., 2015; De Bruin et al., 2020; Chami i Kaddeche, 2021; Hilal, 2018; Saha i sar., 2022; Maryono i sar., 2020) a ista su najviše sagledavala međuodnos internog marketinga i kvaliteta usluge, percipiranog zadovoljstva krajnjih korisnika (Alhakimi i Alhariry, 2014; Bailey et al., 2016; Ghoneim i El-Tabie, 2014). Manje je istraživanja koja ispituju utjecaj internog marketinga na kvalitet usluga i percipirano zadovoljstvo korisnika u islamskom bankarstvu zemalja bliskog istoka među koja ubrajamo ona provedena od strane Hasena, Ismaila, Sheriffa, De Bruina, Roberts-Lombarda i Meyer-Heydenrych (Hasen, 2014; Ismail i Sheriff, 2016; De Bruin, Roberts-Lombard i Meyer-Heydenrych, 2021).

Istraživanja Ahaiwe i Okeke tokom 2020. godine u fokus su stavila motivaciju, razvoj i obuku uposlenika kao značajnu dimenziju internog marketinga u finansijskom sektoru. Nadalje, Bailey i saradnici te Narteh u svojim su istraživanjima sagledavali efekte koje interna komunikacija, nagrade, obuka zaposlenika i njihov daljnji razvoj imaju na za-

dovoljstvo poslom i posvećenost zaposlenika banci. Tako su Bailey i saradnici u svojim istraživanjima potvrdili da postoji direktan efekat internog marketinga na zadovoljstvo poslom i posvećenost zaposlenih banci Saudijske Arabije (Bailey et al., 2016; Narteh, 2012). Rezultati istraživanja koja su proveli Boukis i saradnici pokazali su da usvajanje i primjena koncepta internog marketinga od strane menadžmenta može poboljšati usvajanje istog od strane uposlenika i dovesti do povećanja njihove motivisanosti, osnaživanja, njihove identifikacije sa preduzećem/bankom što će za krajnji rezultat imati adekvatno percipiranje usluga od strane krajnjih korisnika (prilagođeno prema: Boukis et al., 2015). Značajno je istaći da se većina istraživanja o internom marketingu u u sektoru bankarstva pored testiranja uticaja internog marketinga na zaposlene (odnosno njihovo zadovoljstvo poslom) odnosila i na potrošače kao i marketinške i poslovne performanse banaka. Brojne prethodne studije otkrile su da snažna praksa internog marketinga u preduzećima/bankama direktno promovise zadovoljstvo uposlenika poslom, utiče na njihovu produktivnost što doprinosi većoj profitabilnosti i rastu organizacije u kojoj rade (Mainardes, Rodrigues, & Teixeira, 2019; Park & Tran, 2018; Taştan & Davoudi, 2020).

Istraživanja koja ispituju uticaj internog marketinga na zadovoljstvo uposlenika u banakama Bosne i Hercegovine skoro i da ne postoje. Stoga se ovim radom želi kroz fokusiranje analize zastupljenosti programa razvoja karijere zaposlenika u internom marketingu kod banaka na tržištu Bosne i Hercegovine doprinijeti istraživanoj oblasti.

2. TEORIJSKI OKVIR

Koncepta internog marketinga razvio se i prvi puta pojavio u literaturi iz oblasti marketinga usluga 70-tih godina prošlog vijeka. U početku je ovaj koncept zanemaran od strane menadžmenta preduzeća kako zbog nedostatka znanja i nerazumjevanja njegovih komponenti tako i zbog nepoznavanja njihovog međutjecaja unutar preduzeća (Mornay 2010). Većina dotadašnjih istraživanja moguće primjene ovog koncepta usmjerava ka: tretiranju zaposlenih kao internih kupaca (Berry, 1981), razvoju zaposlenih usmjerenih kako na interne tako i eksterne kupce, orijentaciji internog marketinga na upravljanje ljudskim resursima (Hwang, Chi 2005) te razvoju interne razmjene (Bak, 1994). Ukazujući na značaj primjene koncepta internog marketinga za razvoj preduzeća većina autora u svojim istraživanjima ističe da se uspješan marketinški pristup temelji na interakciji internog i eksternog marketinga u zajednički sistem čime se na efikasniji način zadovoljavaju zahtjevi i potrebe kupaca te time ostvaruje bolja poslovna uspješnost.

Interni marketing integriše i kordinira aktivnosti unutar preduzeća kroz stvaranje povezića između eksternih korisnika i interne kvalitete i neprestanog usavršavanja proizvoda/ usluga i procesa, kroz fokusiranje na zaposlenike odgovorne za provođenje definisanih strategija preduzeća i njegov rast i razvoj (Pervaiz, Rafiq i Saad, 2003). Güven i Sadaklioglu interni marketing percipiraju kao filozofiju u kojoj se zaposleni smatraju internim kupcima organizacije i tako se i tretiraju. Kao strategija, interni marketing je usmjeren ka privlačenju, razvoju, zadržavanju i među funkcionalnoj koordinaciji zaposlenih, s ciljem povećanja zadovoljstva zaposlenih uz stvaranje kvalitetne usluge kojim će se zadovoljiti potrebe i zahtjevi eksternog kupca (Güven i Sadaklioglu, 2012; Sousa et al., 2018; Qayum i Sahaf, 2013). Američko udruženje za marketing (AMA) interni marketing de-

finiše kao marketing koji je usmjeren prema zaposlenicima kompanije a omogućava da zaposlenici na djelotvoran način obavljaju delegirane im poslovne zadatke (Kotler, 2000).

Iz prethodno navedenih definicija vidimo da srž internog marketinga leži u uvjerenju da zaposlenici ne mogu adekvatno zadovoljiti brzorastuće potrebe eksternih kupaca ukoliko se njihov menadžment ne odnosi prema njima na adekvatan način (prilagođeno prema: McDermott, Emerson, 1991). Garancija zadržavanja kupaca prema Reicheldu upravo su zaposlenici, stoga se nužnim nameće potreba za kreiranjem pozitivne i privlačne radne atmosfere (Reichheld, 1993). Kreiranjem radnog okruženja zasnovanog na saradnji, komunikaciji, razumjevanju, adekvatnom sistemu nagrađivanja, privrženosti i povjerenju između uposlenika i njegovih nadređenih moguće je uticati na privrženost i posvećenost usposlenika njihovim radnim zadacima što se u konačnici reflektuje na kvalitet i zadovoljstvo pruženim uslugama krajnjim korisnicima (prilagođeno prema: Herington, Scott, Johnson, 2005; Jovović et al., 2022). Na osnovu prethodno navedenog zaključujemo da preduzeća kroz adekvatan sistem razvoja uposlenika, njihovu obuku i sistem nagrađivanja ispunjavaju očekivanja i potrebe svojih zaposlenih a od istih očekuje da svoj fokus stave na efikasno zadovoljavanje potreba eksternih kupaca.

U tom okviru, interni marketing uključuje aktivnosti usmjerene na privlačenje kvalifikovanih radnika, njihov razvoj kroz različite programe obuke ali i druge aktivnosti koje će obezbijediti njihovo zadovoljstvo i lojalnost čime će se u konačnici stvoriti pretpostavke za kvalitetnije zadovoljenje zahtjeva i potreba kupaca/korisnika usluga (prilagođeno prema: Yildiz, 2014). Bazične aktivnosti internog marketinga prema Jarvi podrazumjevaju interno informisanje zaposlenika, njihov interni trening, kreiranje zajedništva i timskog rada, kreiranje adekvatnog sistema nagrađivanja te stvaranje zajedničkog duha i motivacije (Jarvi, 2009). Ključni aspekti internog marketinga u sektoru bankarstva prema Bailey-u su interni klijenti (zaposlenici), komunikacija, nagrade, obuka, obrazovanje i osnaživanje zaposlenika (prilagođeno prema: Milanović, Miletić, 2023).

Stavljajući svoj fokus na efektivnu internu razmjenu između preduzeća i zaposlenika interni marketing predstavlja jednu od ključnih determinanti uspjeha eksternog marketinga preduzeća od kojeg u konačnici ovisi zadovoljstvo potrošača ali i njen poslovni uspjeh (prilagođeno prema: Marshall et al., 1998). S obzirom na prethodno navedeno, može se zaključiti da internim marketingom koji se temelji na adekvatnoj komunikaciji sa i između uposlenika, zatim uključivanju uposlenika u procese poslovnog planiranja, njihovom adekvatnom nagrađivanju (materijalnom i nematerijalnom), njihovoj obući te informisanju o vrijednostima preduzeća je moguće kroz aktivnosti eksternog marketinga utjecati na kvalitet pruženih usluga krajnjem kupcu ali i poslovni uspjeh preduzeća.

Mnoštvo je istraživanja koja sagledavaju utjecaj pojedinih elemenata internog makretinga na kompetencije i performanse zaposlenih te nivo zadovoljstva i lojalnost kupaca. Tako istraživanja provedena od strane Gosticka, Eltona i Brika ističu poštivanje ključnih faktora motivisanosti zaposlenika (McManus, Mosca, 2015; Brick, 2012). Rezultati do kojih je u svojim istraživanjima došao Brick, a sa istim se kroz svoja istraživanja složili i Osborne i Hammond, ukazuju da sistem nagrađivanja i prepoznavanje uloženeog truda utiču na buduće zalaganje uposlenika te njegove performanse (detaljnije pogledati: Brick, 2012; Osborne, Hammond, 2017). Miklós i sardnici u svom radu *The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector* su također

dokazali da programi edukacije i razvoja vještina kod uposlenika preko organizacione kulture utiču na unapređenje performansi uposlenika (Miklós, Haddad, Nagy, Popp, Oláh, 2019). Khan je na uzorku od 100 zaposlenika bankarskog sektora pokazao da postoji visoka međusobna povezanost između kompetencija i motivisanosti zaposlenika i njihovih performansi (Khan, 2012). Shodno navedenim istraživanja možemo konstatovati da razvoj sistema edukacije, nagrađivanja, komunikacije i motivisanosti uposlenika određuje i kvalitet odnosa koji menadžment preduzeća ima sa svojim uspolenicima od kojeg kasnije zavisi zadovoljstvo i lojalnost krajnjih korisnika usluga te uspješnost poslovanja cjelokupnog preduzeća.

Sahibzada, Tornow i Wiley u svojim istraživanjima zaposlene vidi kao najvažniji element poslovnog procesa (Sahibzada et al., 2019; Tornow, Wiley, 1991). Razlog tome je što zaposleni, pored ostalog, igraju važnu ulogu u formiranju zadovoljstva kupaca (Berry, 1995). Stoga se u internom marketingu ističe da je zadovoljavanje očekivanja i potreba zaposlenih nužan preduslov stvaranja zadovoljnih i lojalih potrošača (Tansuhaj et al., 1991). Oni zaposleni čija su očekivanja i potrebe ispunjeni imati će više fokusa na krajnje kupca a to će za rezultat imati pružanja kvalitetnije usluge istom (Joseph, 1996).

Zastupljenost programa razvoja karijere zaposlenika u internom marketingu u bankama u Bosni i Hercegovini, prema dosadašnjim saznanjima, nije dovoljno istražena tema. Uvažavajući prethodno istaknuta teorijska saznanja, može se pretpostaviti da sveobuhvatnija primjena internog marketinga može predstavljati važnu pretpostavku za povećanje zadovoljstva uposlenika, njihove motivisanosti i povezanosti sa ciljevima i vrijednostima banaka u kojima rade, što se svakako reflektuje na tržišnu uspješnost datih banaka. Imajući prethodno navedeno u vidu postavljena je i tema ovog rada kako bi se pokušao dati doprinos izučavanju zastupljenosti internog marketinga u u bankama u Bosni i Hercegovini.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ciljevi istraživanja: 1) Utvrditi stavove zaposlenika i menadžmenta o sistemu nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini, 2) Utvrditi stavove zaposlenika i menadžmenta o programima obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini, 3) utvrditi utjecaj socio-demografskih obilježja na stavove zaposlenika u pogledu sistema nagrađivanja i programa razvoja karijera u bankama u Bosni i Hercegovini, 4) utvrditi postojanje statistički signifikantne razlike u stavovima zaposlenika i menadžmenta o sistemi nagrađivanja i programima razvoja karijera u bankama u Bosni i Hercegovini.

Prikupljanje podataka: Podaci prezentirani u nastavku rada su rezultati empirijskog istraživanja. Rad se temelji na empirijskim podacima koji su prikupljeni metodom ispitivanja (tehnik pisanog strukturiranog ispitivanja) od 23 ispitanika (banke u Bosni i Hercegovini). Podaci su prikupljeni na području Bosne i Hercegovine od strane menadžera marketinga i menadžera za ljudske resurse u banakama (po pet menadžera iz svake banke) te njihovih zaposlenika (po deset zaposlenika iz svake banke) u posljednjem kvartalu 2023. godine.

4. REZULTATI ANALIZE I DISKUSIJA

4.1. Stavovi ispitanika o sistemu nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini

U tabeli 1 su date prosječne ocjene i standardne devijacije u pogledu stavova zaposlenika i menadžmenta o sistemu nagrađivanja u bankama na tržištu Bosne i Hercegovine. Rezultati istraživanja pokazuju da se zaposlenici bosanskohercegovačkih banaka najviše slažu sa tvrdnjom da je mogućnost napredovanja u bankama jedan od ključnih izvora njihove motivacije (prosječna ocjena 3,84 i standardna devijacija 0,96).

► **TABELA 1. PROSJEČNE OCJENE STAVOVA ZAPOSLENIKA I MENADŽMENTA O SISTEMU NAGRAĐIVANJA U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

ELEMENTI SISTEMA NAGRAĐIVANJA	ZAPOSLENICI		MENADŽMENT	
	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA
B25	3,8417	0,96141	4,2419	0,86243
B26	3,7395	0,97826	4,2581	0,76684
B22	3,5126	0,99034	3,8871	0,94270
B21	3,4833	1,09991	4,0161	0,94941
B28	3,4583	1,09157	3,9836	0,95728
B27	3,4417	1,06744	3,7377	0,98152
B24	3,0167	1,17383	3,3500	0,97120
B23	2,9831	1,13215	3,1803	1,07251

Napomena:

- B21-Zalaganje i uloženi trud zaposlenika se nagrađuju u mojoj banci;
- B22-Materijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B23-Nematerijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B24-Zaposlenici su zadovoljni sistemom nagrađivanja u banci;
- B25- Mogućnost napredovanja u poslu je važna motivacija za zaposlenike moje banke;
- B26-Sistem nagrađivanja preferira kvantitativne doprinose poslu;
- B27-Sistem nagrađivanja preferira kvalitativne doprinose poslu;
- B28-Ukupan sistem nagrađivanja motiviše zaposlenike u mojoj banci.

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

Sljedeća najveća prosječna ocjena zaposlenika je vezana za stav da sistem nagrađivanja u njihovoj banci preferira kvantitativne doprinose poslu (prosječna ocjena slaganja 3,73 i standardna devijacija 0,97). Ispitani zaposlenici se najmanje slažu sa tvrdnjom da se nematerijalni oblik nagrađivanja više preferira u njihovim bankama (prosječna ocjena slaganja je 2,98 i standardna devijacija 1,13).

Kada su u pitanju stavovi menadžmenta u bankama, najviše slaganja ispitanici menadžeri imaju sa tvrdnjom da sistem nagrađivanja u njihovim bankama preferira kvantitativne doprinose zaposlenika poslu (prosječna ocjena slaganja je 4,25 i standardna devijacija 0,76). Na drugom mjestu sa prosječnom ocjenom slaganja 4,24 i standardnom devijacijom 0,86 je stav ispitanih menadžera da mogućnost napredovanja u poslu je važna mo-

tivacija kod zaposlenika u njihovim bankama. Prema podacima datim u tabeli 1 se može zaključiti da zaposlenici i menadžeri imaju približno slične stavove u pogledu redosljeda elemenata koji čine sistem nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini. Naravno, razlika postoji u stavovima u pogledu nivoa slaganja (posmatrano prema prosječnoj ocjeni) sa pojedinačnim elementima sistema nagrađivanja, gdje ispitani menadžeri imaju viši nivo slaganja po svim posmatranim tvrdnjama u odnosu na ispitane zaposlenike.

Da bi utvrdili da li između ispitanika (ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera u bankama) postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama po pitanju njihovih stavova o sistemu nagrađivanja u bosanskohercegovačkim bankama proveli smo t-test nezavisnih uzoraka čiji rezultati su predstavljeni u tabeli 2.

► **TABELA 2. TEST ZNAČAJNOSTI RAZLIKA U STAVOVIMA ZAPOSLENIKA I MENADŽMENTA O SISTEMU NAGRAĐIVANJA U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Elementi sistema nagrađivanja		t-test nezavisnih uzoraka					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	$\mu_z = \mu_m$ ili $\mu_z \neq \mu_m$
B21	Equal variances assumed	3,972	,048	-3,240	180	,001	
	Equal variances not assumed			-3,396	140,341	,001	$\mu_z \neq \mu_m$
B22	Equal variances assumed	2,266	,134	-2,454	179	,015	$\mu_z \neq \mu_m$
	Equal variances not assumed			-2,492	129,230	,014	
B23	Equal variances assumed	,000	,991	-1,125	177	,262	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,144	127,362	,255	
B24	Equal variances assumed	,748	,388	-1,898	178	,059	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-2,021	139,710	,045	
B25	Equal variances assumed	,107	,744	-2,755	180	,006	$\mu_z \neq \mu_m$
	Equal variances not assumed			-2,852	135,784	,005	
B26	Equal variances assumed	3,362	,068	-3,631	179	,000	$\mu_z \neq \mu_m$
	Equal variances not assumed			-3,917	151,859	,000	
B27	Equal variances assumed	,967	,327	-1,811	179	,072	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,862	130,120	,065	
B28	Equal variances assumed	2,326	,129	-3,186	179	,002	$\mu_z \neq \mu_m$
	Equal variances not assumed			-3,325	135,647	,001	

Napomena:

- B21-Zalaganje i uloženi trud zaposlenika se nagrađuju u mojoj banci;
- B22-Materijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B23-Nematerijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B24-Zaposlenici su zadovoljni sistemom nagrađivanja u banci;
- B25- Mogućnost napredovanja u poslu je važna motivacija za zaposlenike moje banke;
- B26-Sistem nagrađivanja preferira kvantitativne doprinose poslu;
- B27-Sistem nagrađivanja preferira kvalitativne doprinose poslu;
- B28-Ukupan sistem nagrađivanja motivije zaposlenike u mojoj banci.

$\mu_z = \mu_m$ - hipoteza o jednakosti prosječne ocjena za stavove zaposlenika (μ_z) i menadžmenta (μ_m)

$\mu_z \neq \mu_m$ - hipoteza o nejednakosti prosječne ocjena za stavove zaposlenika (μ_z) i menadžmenta (μ_m)

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

U analizi podataka datih u tabeli 2, u prvom koraku posmatramo *Levene's Test* (vrijednosti u koloni signifikantnost-*Sig.*) za testiranje homogenosti varijanse za svaki posmatrani element sistema nagrađivanja (elementi B21-B28) za dva skupa (skup zaposlenika i skup menadžera). Vrijednost u koloni *Sig.* za sve posmatrane elemente, izuzev stava za element B21, je veća od 0,05 te stoga zaključujemo da se za sve elemente (izuzev B21) može prihvatiti tvrdnja da su varijanse (varijabilitet) stavova jednake za oba skupa ispitanika (skup zaposlenika i skup menadžera). Za element B21 postoji razlika u varijabilitetu prosječnih ocjena stavova između zaposlenika i menadžmenta.

S obzirom na navedeno, za sve elemente (izuzev elementa B21) se posmatraju vrijednosti u prvim redovima (*Equal variances assumed*) u koloni „*Sig. (2-tailed)*“. Kod elemenata kod kojih je realizovani nivo značajnosti t-testa manji od 0,05 (rizika greške prve vrste) odbacuje se hipoteza o jednakosti prosječne ocjena za posmatrane stavove zaposlenika i menadžmenta.

Prema tome, konstatujemo da se kod sljedećih elemenata odbacuje hipoteza o jednakosti srednjih vrijednosti i zaključujemo da postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova ispitanika (ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera):

- B22 - Materijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci - (*Sig. 2-tailed = 0,015*)
- B25 - Mogućnost napredovanja u poslu je važna motivacija za zaposlenike moje banke - (*Sig. 2-tailed = 0,006*)
- B26 - Sistem nagrađivanja preferira kvantitativne doprinose poslu - (*Sig. 2-tailed = 0,000*) i
- B28 - Ukupan sistem nagrađivanja motiviše zaposlenike u mojoj banci - (*Sig. 2-tailed = 0,002*).

Nadalje, kod stavova kod kojih je posmatrana vrijednost veća od 0,05 prihvatamo nultu hipotezu o jednakosti srednjih vrijednosti i zaključujemo da po navedenim elementima ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova posmatranih grupa ispitanika (zaposlenika i menadžmenta banaka). To su sljedeći elementi:

- B23 - nematerijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci - (*Sig. 2-tailed = 0,262*)
- B24 - zaposlenici su zadovoljni sistemom nagrađivanja u banci - (*Sig. 2-tailed = 0,059*) i
- B27 - sistem nagrađivanja preferira kvalitativne doprinose poslu - (*Sig. 2-tailed = 0,072*).

Kako je vrijednost *Sig.* u koloni *Levene's Test* za testiranje homogenosti varijanse za element B21 manja od 0,05 (u našem slučaju 0,049) posmatrali smo drugi red (*Equal variances not assumed*) za *Sig. vrijednost t- testa* te na osnovu vrijednosti od 0,001 odbacujemo hipotezu o jednakosti srednjih vrijednosti i zaključujemo da postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova ispitanika (ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera) po datom elementu sistema nagrađivanja (B21). Na osnovu svega prethodno navedeno zaključujemo da se stavovi zaposlenika i menadžmenta razlikuju u 5 od 8 posmatranih elemenata kroz koje se analizirao sistem nagrađivanja u bosansko-hercegovačkim bankama.

Pored prethodno provedene analize interesanto bi bilo sagledati da li pojedina socio-demografska obilježja ispitanika utiču na njihove stavove o sistemu nagrađivanja. Stoga u nastavku rada dajemo rezultati χ^2 testa (tabela 3).

► **TABELA 3. UTJECAJ SOCIO-DEMOGRAFSKIH OBILJEŽJA NA STAVOVE ISPITANIKA O SISTEMU NAGRAĐIVANJA U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

NEZAVISNE VARIJABLA	ELEMENTI HI-KVADRAT TESTA	ZAVISNE VARIJABLE (STAVOVI ZA POSMATRANE TVRDNJE/ELEMENTE SISTEMA NAGRAĐIVANJA)							
		B21	B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28
Starosna dob	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,220	,860	,020	,270	,533	,116	,309	,228
	Cramer's V	,220	,860	,020	,270	,533	,116	,309	,228
	Contingency Coefficient	,220	,860	,020	,270	,533	,116	,309	,228
Spol	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,946	,540	,187	,521	,714	,246	,838	,821
	Cramer's V	,946	,540	,187	,521	,714	,246	,838	,821
	Contingency Coefficient	,946	,540	,187	,521	,714	,246	,838	,821
Stručna sprema	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,179	,000	,407	,005	,079	,102	,564	,045
	Cramer's V	,179	,000	,407	,005	,079	,102	,564	,045
	Contingency Coefficient	,179	,000	,407	,005	,079	,102	,564	,045
Dužina rada u banci	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,483	,540	,095	,139	,848	,529	,200	,092
	Cramer's V	,483	,540	,095	,139	,848	,529	,200	,092
	Contingency Coefficient	,483	,540	,095	,139	,848	,529	,200	,092

Napomena:

- B21-Zalaganje i uloženi trud zaposlenika se nagrađuju u mojoj banci;
- B22-Materijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B23-Nematerijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci;
- B24-Zaposlenici su zadovoljni sistemom nagrađivanja u banci;
- B25- Mogućnost napredovanja u poslu je važna motivacija za zaposlenike moje banke;
- B26-Sistem nagrađivanja preferira kvantitativne doprinose poslu;
- B27-Sistem nagrađivanja preferira kvalitativne doprinose poslu;
- B28-Ukupan sistem nagrađivanja motivira zaposlenike u mojoj banci.

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

Prema rezultatima χ^2 testa, vrijednost *Pearson Chi-Square* u pogledu povezanost između starosne dobi (kao nezavisne varijable) i njihovih stavova u vezi elemenata sistema nagrađivanja (od B21 do B28, izuzev kod B23) kao zavisnih varijabli je veća od 0,05. Ovo nas upućuje na zaključak da se za povezanosti između nezavisne i zavisnih varijabli (izuzev B23) prihvata nulta hipoteza da su promjenjive nezavisne, tj. da ne postoji povezanost (izuzev B23) između starosne dobi ispitanika i njihovih stavova o elementima sistema nagrađivanja u bankama u kojima rade.

U posmatranim odnosima je utvrđeno da povezanost postoji (*Pearson Chi-Square*=0,02) jedino između starosne dobi ispitanika i njihovih stavova u pogledu elementa B23 (nematerijalni oblik nagrađivanja se više preferira u mojoj banci). Međutim, kako su koeficijenti zavisnost (*Cramer's V* i *Contingency Coefficient*) 0,02 može se zaključiti da je povezanost između starosne dobi i stavova ispitanika u vezi elementa B23 niska.

Rezultati istraživanja pokazuju da ne postoji povezanost (*Pearson Chi-Square* je veći od 0,05) između spola ispitanika (kao nezavisne varijable) i njihovih stavova u vezi elemenata sistema nagrađivanja (od B21 do B28) kao zavisnih varijabli. Isti zaključak važi i za povezanost dužine rada ispitanika u banci (kao nezavisne varijable) i njihovih stavova vezanih za elemente sistema nagrađivanja (B21-B28) kao zavisnih varijabli.

Pored navedenog, utvrđeno je da postoji povezanost između stručne spreme ispitanika (kao nezavisne varijable) i njihovih stavova u vezi dva elementa sistema nagrađivanja i to: B22 i B24. Naime, *Pearson Chi-Square* za posmatranu povezanost je 0,000 i 0,005, respektivno, što je manje od 0,05 te se odbacuje nulta hipoteza za posmatrane povezanosti i zaključujemo da su posmatrane promjenjive zavisne, odnosno da postoji veza između stručne spreme ispitanika i njihovih stavova u vezi materijalnog oblika nagrađivanja te stavova u vezi zadovoljstva zaposlenika sistemom nagrađivanja u bankama. Međutim, koeficijenti zavisnost su 0,000 i 0,005, respektivno, što upućuje da je povezanost između stručne spreme ispitanika i njihovih stavova u vezi elemenata B22 i B24 niska. Nije utvrđena povezanost starosne dobi i stavova ispitanika u vezi ostalih elemenata sistema nagrađivanja.

4.2. Stavovi ispitanika o programima obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini

U ovom dijelu rada će se analizirati stavovi ispitanika u vezi programa obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini. U narednoj tabeli su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja sa prosječnim ocjenama i standardnim devijacijama u pogledu stavova ispitanih zaposlenika i menadžera o programima obuke i razvoju karijera u njihovim bankama.

Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici zaposlenici u bankama u Bosni i Hercegovini se najviše slažu da zaposlenici razumiju važnost zadovoljstva klijenata za postizanje poslovnih ciljeva banke (prosječna ocjena stavova 3,95 sa standardnom devijacijom 1,01) te da programi edukacije zaposlenika doprinose unapređenju poslovanja banke (prosječna ocjena stavova 3,57 sa standardnom devijacijom 1,16). Ispitanici zaposlenici se najmanje slažu sa tvrdnjom da njihova banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika (prosječna ocjena stavova je 3,05 i standardna devijacija 1,38).

► TABELA 4. PROSJEČNE OCJENE STAVOVA ZAPOSLENIKA I MENADŽMENTA O PROGRAMIMA OBUKE I RAZVOJA KARIJERE U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

ELEMENTI PROGRAMA	ZAPOSLENICI		MENADŽMENT	
	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA
B39	3,9500	1,01128	4,1774	0,71344
B34	3,5763	1,16507	3,8871	1,02597
B35	3,4576	1,16681	3,7742	1,15118
B31	3,4380	1,22401	3,5968	1,10824
B38	3,4083	1,06507	3,6393	0,96666
B36	3,4083	1,14125	3,7258	1,07382
B33	3,2810	1,24648	3,6452	1,18870
B32	3,1818	1,23153	3,4032	1,28624
B37	3,0583	1,38598	3,6721	1,24795

Napomena:

B31 - Naša banka razvija programe edukacije zaposlenika;

B32 - Često koristim programe edukacije koje razvija moja banka;

B33 - Programi edukacije su kvalitetni i omogućavaju razvoj ličnih vještina;

B34 - Programi edukacije doprinose unapređenju poslovanja banke;

B35 - Za moju banku se može reći da edukaciju svojih zaposlenika tretira kao investiciju a ne kao trošak;

B36 - Naša banka svoje zaposlenike uči „zašto treba da rade stvari“, a ne samo „kako treba da rade stvari“;

B37 - Banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika;

B38 - Moja banka je fleksibilna u pogledu ličnog razvoja vještina;

B39 - Naši zaposlenici razumiju važnost zadovoljstva klijenata za postizanje poslovnih ciljeva banke.

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

Kada su u pitanju stavovi ispitanih menadžera u bankama, kao i zaposlenici, menadžeri se najviše slažu u vezi toga da zaposlenici razumiju važnost zadovoljstva klijenata za postizanje poslovnih ciljeva banke (prosječna ocjena stavova je 4,17 sa standardnom devijacijom 0,71). Na drugom mjestu sa prosječnom ocjenom slaganja 3,88 i standardnom devijacijom 1,02 je stav ispitanih menadžera (kao i kod zaposlenika) da programi edukacije doprinose unapređenju poslovanja banke. Na temelju podataka datih u tabeli 4 se može zaključiti da zaposlenici i menadžeri u bankama u Bosni i Hercegovini (kao i kod sistema nagrađivanja) imaju približno slične stavove u pogledu redoslijeda elemenata koji čine programe obuke i razvoja karijera. Razlika postoji u prosječnim ocjenama stavovima u pogledu slaganja sa posmatranim elementima programa obuke i razvoja karijera, gdje su prosječne ocjene stavova ispitani menadžeri neznatno više u odnosu na prosječne ocjene stavova ispitanih zaposlenika.

Da bi utvrdili da li između ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera u bankama postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u vezi njihovih stavova o programima obuke i razvoja karijera u bankama u Bosni i Hercegovini proveli smo t-test nezavisnih uzoraka čiji rezultati su dati u tabeli 5.

► TABELA 5. TEST ZNAČAJNOSTI RAZLIKA U STAVOVIMA ZAPOSLENIKA I MENADŽMENTA O ELEMENTIMA PROGRAMA
OBUKE I RAZVOJA KARIJERE U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Elementi programa		T-TEST NEZAVISNIH UZORAKA					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	$\mu_z = \mu_m$ ili $\mu_z \neq \mu_m$
B31	Equal variances assumed	2,103	,149	-,857	181	,393	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-,885	134,397	,378	$\mu_z = \mu_m$
B32	Equal variances assumed	,208	,649	-1,134	181	,258	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,118	118,478	,266	$\mu_z = \mu_m$
B33	Equal variances assumed	,524	,470	-1,900	181	,059	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,929	128,385	,056	$\mu_z = \mu_m$
B34	Equal variances assumed	3,436	,065	-1,770	178	,078	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,842	138,512	,068	$\mu_z = \mu_m$
B35	Equal variances assumed	,043	,836	-1,738	178	,084	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,745	125,554	,083	$\mu_z = \mu_m$
B36	Equal variances assumed	,674	,413	-1,814	180	,071	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,850	130,236	,067	$\mu_z = \mu_m$
B37	Equal variances assumed	1,070	,302	-2,910	179	,004	$\mu_z \neq \mu_m$
	Equal variances not assumed			-3,012	132,554	,003	$\mu_z \neq \mu_m$
B38	Equal variances assumed	1,216	,272	-1,422	179	,157	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,468	131,629	,145	$\mu_z = \mu_m$
B39	Equal variances assumed	4,269	,040	-1,578	180	,116	$\mu_z = \mu_m$
	Equal variances not assumed			-1,758	163,221	,081	$\mu_z = \mu_m$

Napomena:

B31 - Naša banka razvija programe edukacije zaposlenika;

B32 - Često koristim programe edukacije koje razvija moja banka;

B33 - Programi edukacije su kvalitetni i omogućavaju razvoj ličnih vještina;

B34 - Programi edukacije doprinose unapređenju poslovanja banke;

B35 - Za moju banku se može reći da edukaciju svojih zaposlenika tretira kao investiciju a ne kao trošak;

B36 - Naša banka svoje usposlenike uči „zašto treba da rade stvari“, a ne samo „kako treba da rade stvari“;

B37 - Banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika;

B38 - Moja banka je fleksibilna u pogledu ličnog razvoja vještina;

B39 - Naši zaposlenici razumiju važnost zadovoljstva klijenata za postizanje poslovnih ciljeva banke.

$\mu_z = \mu_m$ - hipoteza o jednakosti prosječne ocjena za stavove zaposlenika (μ_z) i menadžmenta (μ_m)

$\mu_z \neq \mu_m$ - hipoteza o nejednakosti prosječne ocjena za stavove zaposlenika (μ_z) i menadžmenta (μ_m)

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednost *Levene's Test* (vrijednosti u koloni signifikantnost-Sig.) za posmatrane elemente od B31 do B38 je veća od 0,05 te stoga zaključujemo da se za ove elemente može prihvatiti tvrdnja da su varijanse (varijabilitet) stavova jednake za oba skupa ispitanika (skup zaposlenika i skup menadžera). Za element B39 postoji razlika u varijabilitetu prosječnih ocjena stavova između ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera.

Uvažavajući navedeno, za sve posmatrane elemente programa obuke i razvoja karijere (od B31 do B38) se posmatraju vrijednosti u prvim redovima (*Equal variances assumed*) u koloni „Sig. (2-tailed)“. Kod svih ovih elemenata (izuzev B37) je realizovani nivo značajnosti *t*-testa veći od 0,05 te se prihvata hipoteza o jednakosti prosječne ocjena za posmatrane stavove između zaposlenika i menadžmenta, tj. da ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova između zaposlenika i menadžera po sljedećim elementima:

- B31 - Naša banka razvija programe edukacije zaposlenika - (*Sig. 2-tailed* = 0,393)
- B32 - Često koristim programe edukacije koje razvija moja banka - (*Sig. 2-tailed* = 0,258)
- B33 - Programi edukacije su kvalitetni i omogućavaju razvoj ličnih vještina - (*Sig. 2-tailed* = 0,059)
- B34 - Programi edukacije doprinose unapređenju poslovanja banke - (*Sig. 2-tailed* = 0,078)
- B35 - Za moju banku se može reći da edukaciju svojih zaposlenika tretira kao investiciju a ne kao trošak - (*Sig. 2-tailed* = 0,084)
- B36 - Naša banka svoje zaposlenike uči „zašto treba da rade stvari“, a ne samo „kako treba da rade stvari“ - (*Sig. 2-tailed* = 0,071)
- B38 - Moja banka je fleksibilna u pogledu ličnog razvoja vještina - (*Sig. 2-tailed* = 0,157).

Jedino kod elementa B37 (Banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika) je realizovani nivo značajnosti *t*-testa 0,004 (što je manje od 0,05) te se za ovaj element odbacuje hipoteza o jednakosti prosječne ocjena u pogledu stavova između zaposlenika i menadžmenta, tj. zaključujemo da postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama između stavova zaposlenika i menadžera po ovom elementu.

S obzirom da je vrijednost *Sig.* u koloni *Levene's Test* 0,04 za element B39 (što je manje od 0,05) te se iz tog razloga za *Sig.* vrijednost *t*-testa posmatra drugi red (*Equal variances not assumed*). Kako je *Sig.* vrijednost *t*-testa 0,081 to se prihvata hipotezu o jednakosti srednjih vrijednosti i zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama stavova između ispitanih zaposlenika i ispitanih menadžera po elementu B39. Uvažavajući prethodno navedeno, može se zaključiti da se stavovi zaposlenika i menadžmenta signifikantno razlikuju samo u jednom do posmatranih 9 elemenata kroz koje se analizirao program obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini.

Da bi utvrdili da li su pojedina socio-demografska obilježja ispitanika ovezana sa njihovim stavovima o programima obuke i razvoja karijere proveli smo χ^2 testa čiji su rezultati predstavljeni u narednoj tabeli.

► TABELA 6. UTJECAJ SOCIO-DEMOGRAFSKIH OBILJEŽJA NA STAVOVE ISPITANIKA O PROGRAMIMA OBUKE I RAZVOJA KARIJERE U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

NEZAVISNE VARIJABLA	ELEMENTI HI-KVADRAT TESTA	ZAVISNE VARIJABLE (STAVOVI ZA POSMATRANE TVRDNJE/ELEMENTE PROGRAMA OBUKE I RAZVOJA KARIJERE)								
		B31	B32	B33	B34	B35	B36	B37	B38	B39
Starosna dob	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,398	,565	,567	,508	,277	,561	,294	,200	,732
	Cramer's V	,398	,565	,567	,508	,277	,561	,294	,200	,732
	Contingency Coefficient	,398	,565	,567	,508	,277	,561	,294	,200	,732
Spol	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,359	,507	,517	,120	,221	,250	,132	,454	,185
	Cramer's V	,359	,507	,517	,120	,221	,250	,132	,454	,185
	Contingency Coefficient	,359	,507	,517	,120	,221	,250	,132	,454	,185
Stručna sprema	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,860	,759	,642	,891	,556	,627	,693	,606	,986
	Cramer's V	,860	,759	,642	,891	,556	,627	,693	,606	,986
	Contingency Coefficient	,860	,759	,642	,891	,556	,627	,693	,606	,986
Dužina rada u banci	Pearson Chi-Square (Asymp. Sig. (2-sided))	,601	,369	,616	,156	,511	,068	,367	,954	,962
	Cramer's V	,601	,369	,616	,156	,511	,068	,367	,954	,962
	Contingency Coefficient	,601	,369	,616	,156	,511	,068	,367	,954	,962

Napomena:

B31 - Naša banka razvija programe edukacije zaposlenika;

B32 - Često koristim programe edukacije koje razvija moja banka;

B33 - Programi edukacije su kvalitetni i omogućavaju razvoj ličnih vještina;

B34 - Programi edukacije doprinose unapređenju poslovanja banke;

B35 - Za moju banku se može reći da edukaciju svojih zaposlenika tretira kao investiciju a ne kao trošak;

B36 - Naša banka svoje zaposlenike uči „zašto treba da rade stvari“, a ne samo „kako treba da rade stvari“;

B37 - Banka provodi interna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika;

B38 - Moja banka je fleksibilna u pogledu ličnog razvoja vještina;

B39 - Naši zaposlenici razumiju važnost zadovoljstva klijenata za postizanje poslovnih ciljeva banke.

Izvor: Autori, rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati istraživanja predstavljeni u tabeli 6 pokazuju da su vrijednosti Pearson Chi-Square za sve pojedinačne povezanosti između posmatranih socio-demografskih obilježja ispitanika (kao nezavisnih varijabli) i njihovih stavova o posmatranim elementima programa obuke i razvoja karijere (kao zavisnih varijabli) veće od 0,05. Ovo nas upućuje na zaključak da se za sve pojedinačne povezanosti između nezavisne i zavisnih varijabli prihvata nulta hipoteza da su promjenjive nezavisne, tj. da ne postoji povezanost između socio-demografskih obilježja ispitanika i njihovih stavova o elementima programa obuke i razvoja karijere u bankama u kojima rade.

5. ZAKLJUČAK

Sumarni zaključak: Shodno postavljenim ciljevima rada, utvrđeni su stavovi zaposlenika i menadžmenta u pogledu sistema nagrađivanja te programa obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini. Pored toga, u radu je istraživana i povezanost socio-demografskih obilježja ispitanika i njihovih stavova o sistema nagrađivanja te programa obuke i razvoja karijere.

Rezultati prezentirani u radu pokazuju da zaposlenici i menadžeri imaju djelimično slične stavove u pogledu elemenata koji čine sistem nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini. Signifikantna razlika u stavovima ispitanih zaposlenika i menadžera je utvrđena kod 5 od 8 posmatranih elemenata kroz koje se analizirao sistem nagrađivanja u bankama (B21, B22, B25, B26, B28, detaljnije u tabeli 2). Pored toga, utvrđeno je da se stavovi zaposlenika i menadžmenta signifikantno razlikuju samo u 1 do posmatranih 9 elemenata kroz koje se analizirao program obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini (B37, detaljnije u tabeli 5).

U pogledu povezanosti socio-demografskih obilježja ispitanika i njihovih stavova o sistemu nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini, rezultati istraživanja prezentirani u radu pokazuju da povezanost postoji između:

- starosne dobi ispitanika i njihovih stavova u pogledu elementa B23. Međutim, kako su koeficijenti zavisnost 0,02 proizilazi da je ova povezanost niska;
- stručne spreme ispitanika i njihovih stavova u vezi dva elementa sistema nagrađivanja (B22 i B24). Međutim, koeficijenti zavisnost su 0,000 i 0,005, respektivno, što upućuje da je posmatrana povezanost niska.

Nije utvrđena statistička signifikantnost u svim ostalim povezanostima socio-demografskih obilježja ispitanika i njihovih stavova o sistemu nagrađivanja u bankama u Bosni i Hercegovini (detaljnije u tabeli 3). Rezultati istraživanja prezentirani u radu pokazuju da ne postoji statistički signifikantna povezanost između posmatranih socio-demografskih obilježja ispitanika i njihovih stavova o elementima programa obuke i razvoja karijere u bankama u Bosni i Hercegovini (detaljnije u tabeli 6).

Implikacije za menadžment: Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri banaka u dobroj mjeri razumiju potrebe zaposlenika u pogledu njihove obuke i razvoja karijere, jer između njih ne postoje razlike u stavovima u 8 od 9 posmatranih obilježja. Razlika između menadžera i zaposlenika je znatno izraženija kod sistema nagrađivanja, jer po ovom pitanju između njih ne postoje razlike u stavovima u 3 od 8 posmatranih obilježja. Drugim riječima, menadžeri moraju poduzeti aktivnosti kako bi sistem nagrađivanja bolje prilagodili očekivanjima zaposlenika, kako bi na taj način stvorili pretpostavke za poboljšanje njihovih radnih performansi (a na to upućuju rezultati istraživanja sistematizirani u teorijskom okviru rada).

Ograničenja istraživanja i preporuke za dalja istraživanja: Ograničenja istraživanja čiji su rezultati prezentirani u ovom radu se prvenstveno ogledaju u tome da je istraživana samo povezanost socio-demografskih obilježja ispitanika sa njihovim stavovima u pogledu sistema nagrađivanja te programa obuke i razvoja karijere. Rezultati pokazuju da nije

utvrđena signifikantnost u najvećem broju posmatranih odnosa između ovih varijabli. Preporuka je da se u daljim istraživanjima analiziraju drugi aspekti internog marketinga (koji su u teorijskom okviru rada istaknuti) kako bi menadžeri mogli poduzeti relevantne aktivnosti na poboljšanje zadovoljstva i posvećenosti zaposlenika što posljedično može imati pozitivne efekte na tržišnu uspješnost banaka. Pored toga, interesantno bi bilo istraživanja na ovu temu provesti u drugim radno intenzivnim djelatnostima kao što je npr. trgovina. Što se tiče obima istraživanja, istraživanjem su obuhvaćena populacija banaka na tržištu u Bosni i Hercegovini. Unutar banaka je po principu prigodnog uzorka odabrano za ispitanike po pet menadžera i po deset zaposlenika. Jedno od ograničenja može svakako biti i broj ispitanika. Povećanje broja ispitanika bi moglo utjecati na iznos standardne devijacije po posmatranim indikatorima ali ključni stavovi ispitanika, odnosno rezultati, i shodno tome naše spoznaje po istraživanim pitanjima, ne bi bile promjenjene. Naime, ne postoji velika heterogenost po stavovima između zaposlenika unutar banaka, jer banke imaju prilično izraženu poslovnu kulturu. Najveća diverzifikacija je između banaka. Iz tog razloga je preporuka da u budućim istraživanjima se može ići sa povećanjem broja ispitanika kako bi se dodatno smanjila standardna devijacija u posmatranim stavovima ispitanika.

REFERENCE

Ahmet Güven, and Hümeyra Sadaklioglu, (2012). Internal marketing approach in human resources management: a case study on a state establishment, *International Research Journal of Finance and Economics*, No. 98, pp. 106-118.

Alhakimi, W. and Alhariry, K. (2014). Internal marketing as a competitive advantage in banking industry, *Academic Journal of Management Sciences*, Vol. 3 No. 1, pp. 15-22

Amitov, S., Rabiul, A., Zafor, S., Hillol, F., (2022). The Effects of Internal Marketing on Business Performance with Employee Relationship Quality as a Mediator: A Resource-Based Approach, *Internal Journal of Asian Social Science*, Vol.12, No. 3., str. 115-126. <https://doi.org/10.55493/5007.v12i3.4447>

Bailey, A.A., Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 6, pp. 821-840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>

Bak, C.A., Voght, L.H., et. al. (1994). Management by team: an innovative tool for running a service organization through internal marketing: *Journal of Service Marketing*, vol 8., No 1, pp 37- 47, <https://doi.org/10.1108/08876049410053285>

Bell, S. J., Menguc, B., Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 112–126; <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>

Berry L.L., Parasurman A, Zeithaml V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing* 67, 4, str.420-450.

Berry, L.L (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, vol 3.

Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., Kostopoulos, I. (2015). Linking Internal Marketing with Customer Outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 33, No. 3, pp. 394–413. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2014-0024>

Brick, W.P, (2012). Employee recognition programs critical to workplace culture, *Public Manager*, 41(4), str. 6.

Caruana, A., Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 2/3, pp. 108–116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>

Chiu, W., Won, D., Bae, J. S. (2019). Internal Marketing, Organizational Commitment, and Job Performance in Sport and Leisure Services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>

Conduit, J., Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1, pp. 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)

De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>

Donavan, D. T., Brown, T. J., Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service Worker-Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 128–145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>

Fang, S.-R., Chang, E., Ou, -C.-C., & Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>

Ferdous, A. S., Polonsky, M. (2014). The Impact of Frontline Employees' Perceptions of Internal Marketing on Employee Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp. 300–315. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>

Ghoneim, A.I. and El-Tabie, N.H. (2014). Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt, *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, Dubai, United Arab Emirates, World Business Institute Australia, Melbourne, pp. 1-21.

Hasen, M. (2014). The impact of marketing techniques on the internal environment in the Yemeni banks, *Banking Studies Journal*, pp. 36-42.

Herington, C., Scoot, D.R., Johnson, L.W., (2005). Focus group exploration of firm-employee relationship strength, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), str. 256. <https://doi.org/10.1108/13522750510603334>

Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M., Córdova-Claudio, M. (2017). Internal Marketing and Customer-Contact Employees' Attitudinal Outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 30, No. 1, pp. 124-143. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0190>

Hwang, I. S., Chi, D. J. (2005). Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 22. No. 2, pp. 285-293.

Hwang, I.S., Chi D.J., (2005). Relationship among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance, empirical study, *International Journal of Management*, Vol. 22, No 2., pp. 285-293. http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I, 15. 12. 2009.

Ismail, W. and Sheriff, N.M. (2016). Impact of internal marketing on job satisfaction among bank employees in Yemen", in Thambusamy, R.X., Minas, M.Y. and Bekirogullari, Z. (Eds), *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, Selangor, 21-23 September, pp. 198-212. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.19>

Jarvi, P. (2009). Internal marketing and commitment of the employees when managing the customer oriented business, School of business and economics, University of Jyväskylä, Finland

Jovović, M, Femić-Radosavović, B., Mišnić, N., Jovović, I. (2016). Exploring customer satisfaction monitoring in banking services in Montenegro. *Ekonomске ideje i praksa* br. 23, 2016., str. 19-35.

Jovović, M., Mišnić, N., Jovović, J., Pejović, B. (2022). Relation between job engagement, stress and turnover intentions among public and private sector employees. *Ekonomске ideje i praksa* br. 47, 2022., str. 31-44. <https://doi.org/10.54318/eip.2022.mj.338>

Khan, M.I., (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employee, *Business Review*, 7(2), str. 84. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1205>

Kotler P, (2000). *Marketing management*, NJ, Prentice Hall

Lings, I. N., Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 41-53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>



Lings, I.N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)

Lougani, P., Mishra, S., Papageorgiou, C. and Wang, K. (2017). World in trade services: Evidence from a new dataset, *IMF Working Papers*, Vol. 18 No. 1., pp.1-40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2967432>

Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1133. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>

McDermott, L.C.; Emerson, M. (1991). Quality and service for internal customers. *Training & Development*, Vol. 45, No. 1, pp. 61-64.

McManus, J., Mosca, J., (2015). Strategies to Built Trust and Improve Employee Engagement, *International Journal of Management & Information System-First Quarter*, 19(1), str. 39. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v19i1.9056>

Miklós, P., Haddad, H., Nagy, J., Poppo, J., Oláh, J., (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, *Sustainability*, 11(4), str. 19. <https://doi.org/10.3390/su11041113>

Milanović, V.M., Miletić, V.R. (2023). Evolution and application of Internal marketing and its role in financial service organizations, *MB University International Review*, vol.1, No.1, pp. 23-73. <https://doi.org/10.61837/mbuir010123053m>

Nyasha, M., Vision, T., & Faith, M. R. (2015). Impact of internal marketing on organisational performance. *International Journal of Innovative Research and Development*, 4(5), 333-340.

Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>

Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. Available at: <https://doi.org/10.1002/mar.21095>

Pervaiz, A., Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>

Pervaiz, K., A., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>

Piercy, N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878>

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878>

Podnar, K., & Golob, U. (2010). Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: A service perspective. *The Service Industries Journal*, 30(11), 1773-1786. <https://doi.org/10.1080/02642060802626824>

Qayum, M.N. and Sahaf, M.A. (2013). Internal marketing: a pre-requisite for employee satisfaction in universities, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2 No. 5, pp. 50-55.

Qiu, J., Boukis, A., Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp. 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>

Reichheld, F.F., (1993). Loyalty-based management, *Harward Business Review*, 71(2), str. 64.

Rodrigues, A. P., & Carlos Pinho, J. (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 284-306. <https://doi.org/10.1108/02634501211226276>

Shiu, Y. M., Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 6, pp. 793-809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>

Sohail, M. S., Jang, J. (2017). Understanding the Relationships among Internal Marketing Practices, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction: An Empirical Investigation of Saudi Arabia's Service Employees. *International Journal of Tourism Sciences*, Vol. 17. No. 2, pp. 67-85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>

Sousa, J.P., Krot, K. and Rodrigues, R.G. (2018). Internal marketing and organisational performance of SMEs in the EDV industrial sector, *Engineering Management in Production and Services*, Vol. 10 No. 1, pp. 55-64. <https://doi.org/10.1515/emj-2018-0005>

Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2020). Investigating the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal marketing and job performance: A research within services industry. *Middle East Journal of Management*, 7(5), 492-517. Available at: <https://doi.org/10.1504/MEJM.2020.109690>

Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 1-3, pp. 41-54. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964328>

Vazifehdost, H., Hooshmand, S., & Dehafarin, E. (2012). The effects of internal marketing and organizational commitment on bank's success. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 1-15.

Yildiz, S.M. (2017). The mediating effect of social exchange between internal marketing and job performance. *Dokuz Eylul University The Journal of Graduate School of Social Sciences*, Vol. 19, No. 1, pp. 105-118.

Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
