



28th International Scientific Conference
Strategic Management
and Decision Support Systems
in Strategic Management
SM2023

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

Драгана Кијачки,
Економски факултет у
Суботици, студент
докторских студија
Суботица, Република Србија
dragana.kijacki@gmail.com

Утицај фактора талент менаџмента на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

Апстракт: Актуелна геополитичка ситуација како на светском, тако и на националном нивоу, колико год компаније биле отпорне на ризике, на неки начин угрожава њихово пословање. У домену банкарства, односно банака које послују на тржишту Републике Србије овај утицај огледа пре свега се у порасту референтне каматне стопе Народне банке Србије, са 1,5% колико је износила у априлу 2022. године на чак 5,25% колико износи тренутно. Већа референтна каматна стопа значи веће каматне стопе на кредите које банке пласирају грађанима и привреди, и аналогно томе мању тражњу за истим. У банкарству као и у другим привредним гранама, убрзани темпо процеса глобализације избрисао је границе на тржишту рада тј. уместо бројних националних, створио јединствено, интернационално тржиште радне снаге и довео до тога да су неки од највећих изазова са којима се банке суочавају у пословању обезбеђивање адекватних нових и задржавање постојећих запослених. Истовремено, у условима потенцијално нижег обима пружених услуга, банке су принуђене да своје пословне стратегије прилагоде новонасталим околностима, односно да пронађу начин да остваре уштеду у трошковима пословања. Највећи удео у укупним трошковима пословања банака имају управо трошкови који се односе на запослене. Један део ових трошкова свакако се односи и на трошкове проналажења и ангажовања нових запослених, односно трошкове који настају приликом попуњавања упражњених радних места, али и на трошкове обуке и усавршавања постојећих запослених и трошкове унапређења пакета компензација који се нуди запосленима у циљу њиховог задржавања. Један од основних предуслова задржавања запослених јесте обезбеђење њиховог задовољства послом. Стога би банке које послују широм света, али пре свега банке које послују на нашем тржишту, које се убрзано развија у свим својим сегментима, требало да преиспитају своје досадашње приступе управљању људским ресурсима. Један од таквих, иновативних приступа менаџменту људских ресурса је управо талент менаџмент. Концепт талент менаџмента интригира академску заједницу, више од 3 деценије, али је његова практична примена у самом почетку. Стога, овим радом се жели указати на значај талент менаџмента као концепта који доноси заокрет у процесу управљања људским ресурсима и приближити идеја имплементације овакве праксе у ХР стратегије банкарских организација у Србији. Рад има за циљ да упозна доносиоце одлука у банкарском сектору Србије са концептом талент менаџмента, као и да утврди да ли постоји или не постоји позитивна веза између различитих фактора, односно компонената талент менаџмента и задовољства запослених у банкарском сектору Србије. Истраживачке хипотезе емпиријске се проверавају путем анкете која се у овом тренутку спроводи на територији Републике Србије.

Кључне речи: талент менаџмент, задовољство запослених, банкарство, фактори талент менаџмента, регрутација и селекција, привлачење и задржавање, обука и развој, унапређење

THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT FACTORS ON EMPLOYEE SATISFACTION IN THE BANKING SECTOR OF SERBIA

Abstract: The current global, as well as national geopolitical situation, somehow threatens companies' business operations, no matter how risk-resistant they are. In the case of Serbian banking industry, this impact is primarily reflected in the increase of the reference interest rate of the National Bank of Serbia, from 1,5% in April, 2022 to even 5,25%, which is currently rate. A higher reference interest rate causes growth of interest rates on loans that banks offer to citizens and companies, but also a lower demand for loans. In the banking sector, as well as in other industries, accelerated pace of the globalization process has erased the borders on the labor market, and created a single, international labor market, instead of numerous national ones. As a result of that process, some of the biggest challenge in banks' business operations are providing new and retaining existing employees. At the same time, in conditions of a potentially lower volume of provided services, banks are forced to adapt their business strategies to the new circumstances, that is, to find a way to achieve savings in business costs. The largest share in the total operating costs of banks is precisely the costs related to employees. A part of these costs certainly refers to the costs of finding and hiring new employees, i.e. the costs that arise when filling vacant positions, but also the costs of training and improving existing employees and the costs of improving the compensation package offered to employees in order to retain them. One of the basic conditions for retaining employees is ensuring their job satisfaction. Therefore, banks that operate around the world, but above all banks that operate in our market, which is rapidly developing in all its segments, should reconsider their previous approaches to human resource management. One of such innovative approaches to human resources management is precisely talent management. The concept of talent management has intrigued the academic community for more than 3 decades, but its practical application is in its infancy. Therefore, this paper aims to point out the importance of talent management as a concept that brings a turnover in the process of human resources management and bring closer the idea of implementing this practice in the HR strategy of banking organizations in Serbia. The aim of the paper is to familiarize decision makers in the banking sector of Serbia with the concept of talent management, as well as to determine whether or not there is a positive relationship between various factors, i.e. components of talent management and employee satisfaction in the banking sector of Serbia. Research hypotheses are empirically verified through a survey that is currently being conducted on the territory of the Republic of Serbia.

Keywords: talent management, employee satisfaction, banking, talent management factors, recruitment and selection, attraction and retention, training and development, promotion

1. ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ И ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

1.1 Концепт талент менаџмента

Термин „талент менаџмент“ у научно-истраживачким круговима први пут је представљен у књизи „Рат за таленте“ компаније McKinsey, интернационално познате по пружању консултантских услуга из области менаџмента (Orlova et.al, 2015). Од 90их година прошлог века, предмет је интересовања менаџера и других запослених у привреди, консултаната и истраживача (Shaemi, Allemah & Bajgerani, 2011; King, 2015). Талент менаџмент (управљање талентима) може се дефинисати као: „привлачење, регрутовање, ангажовање, развој и задржавање људи који поседују потенцијал и стварају вредност за организацију и себе“ или „Свестан и промишљен приступ предузет да би се привукли, развили и задржали људи са склоностима и способностима да задовоље тренутне и будуће организационе потребе“ (Akar & Sharma, 2018, 76 стр). У науци, али и у привредној пракси, преовлађује став да управљање талентима представља нов начин размишљања и нов приступ у оквиру менаџмента људских ресурса (Славић & Бербер, 2022). Чини се да је, његов све већи значај, заснован на претпоставци је талент менаџмент кључни извор конкурентске предности. Дакле, потенцијални раст организација широм света, зависи од њихове способности да обезбеде да су прави људи са правим вештинама буду на правом месту у право време и фокусирани на праве активности (Fowler, 2016). Ова претпоставка, у комбинацији са демографским променама које наступају широм света, а које узрокују дефицит талената, представља кључну покретачку снагу интересовања за талент менаџмент (Tarique and Schuler, 2010). Према студији коју је спровела компанија McKinsey талент постаје најважнији ресурс и корпоративни „рат“ за таленте наставиће се и у наредних 20 година, јер је то ресурс којег нема довољно. Како би ХР менаџери преживели „рат за таленте“ морају се борити против ограниченог и све мањег броја квалификованих расположивих запослених кандидата, погодних за замену тренутно ангажованих, квалитетних и квалификованих запослених, када оду. Пред ХР менаџерима у свим организацијама је изазов, да привуку, мотивишу и задрже најбоље запослене у својој организацији (Pinto & Dhulla, 2012).

1.1.1 Компоненте талент менаџмента

Као компоненте или другим речима праксе талент менаџмента, у литератури се обично наводе привлачење и селекција, развој и задржавање талената (Rawashdeh 2018; Rabbi et al, 2015). Привлачење или аквизиција талената дефинише се као процес проналажења и обезбеђивања радне снаге са посебним квалификацијама и вештинама у циљу испуњавања организационих потреба (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). Аквизиција талената је функција која се посматра одвојено од традиционалне функције људких ресурса, и која се фокусира на дугорочно планирање и проналажење кандидата за позиције које захтевају посебан и специфичан скуп вештина (Recruiter, 2019; Jobvite, 2017). Она обухвата следеће активности: регрутовање и селекцију, брендирање послодавца и изградњу репутације „послодавца по мери“ (employer of choice) као и изградњу јединственог сета бенефиција које талентовани запослени добијају као компензацију за своје вештине, способности и искуство које доносе компанији (Kim et al, 2014).

Развој талената сматра се једном од значајнијих фаза процеса управљања талентима (Mathimaran & Kumar, 2017). Развој талената фокусира се на планирање, одабир и имплементацију развојне стратегије за читав фонд талената, како би се организацији обезбедила понуда талената која задовољава и тренутне и будуће потребе, и омогућава остваривање стратешких циљева (Garavan, Carberu & Rock, 2012). Под развојем талената подразумева се процес сталног учења и унапређења вештина и ставова запослених, стицања и одржавања њихових перформанси, без којег у динамичној и компетитивној бизнис ери није могуће успети. (Rabbi et al, 2015, p211). Развој талената позитивно утиче на атрактивност компаније као послодавца и скраћује време потребно за проналажење новог запосленог, нарочито када је реч о кључним менаџерским позицијама (Juoti & Rani, 2014). Задржавање талената је процес очувања талентованих запослених у организацији дужи временски период. Одлазак талентованих запослених из организације веома је штетно, јер са једне стране узрокује пад продуктивности организације као и пораст трошкова за формирање новог фонда талената. (Rabbi et al, 2015, p211). Задржавање талената са потенцијалом за висок утицај захтева:

- креирање програма за препознавање постигнућа запослених и на основу тога адекватно награђивање;
- креирање могућности за напредовање и развој каријере;
- осмишљавање занимљивих и изазовних радних задатака;
- обезбеђивање погодне радне климе, равнотеже између посла и приватног живота;
- пружање могућности учешћа у доношењу одлука;
- изградњу поверења у руководство и сл. (Silbert, 2005).

Ове активности никако не би требале да буду препуштене само ХР менаџерима, већ би у њих требало да се укључе и директни супервизори запослених али и највиши руководиоци у виду подршке и менторства. Без очувања своје базе талената, организације врло тешко могу да стекну и одрже своју конкурентску предност. (Ott, Tolentino & Michailova, 2018)

1.2 Концепт задовољства запослених

Задовољство запослених послом дефинише се као комбинација психолошких и физиолошких околности, као и околности окружења које доводе до тога да запослени каже: “Ја сам задовољан својим послом” (Норрск 1935, према Wright, 2006). Уколико је радник задовољан оним што ради, тада он свој посао више доживљава као нешто у чему ужива а мање као напор. Задовољство послом може утицати на ниво посвећености организацији, на флукуацију и финансијску добит организације, али и на ниво перформанси, на спремност радника да се укључи у активности које су усмерене ка решавању проблема, те на интензитет напора које радник улаже у обављање посла (Јањић & Илић, 2019, p55). Појединци процењују колико су задовољни својим послом на основу фактора за које сматрају да су важни. Ова процена представља заправо емоционалну реакцију на њихов посао, која може варирати током времена проведеног на одређеном радном месту од позитивне ка негативној (Вукоњански et al, 2014). У проучавању задовољства послом, као једне од најкомплекснијих и најактуелнијих тема из области управљања људским ресурсима, уобичајено се користе два приступа: холистички и адитивни приступ. Холистички приступ, задовољство послом сматра једнодимензионалном појавом. У оквиру овог приступа, говори се да је задовољство послом заправо став особе према послу, односно јединствено осећање у вези се послом, које се не дели на појединачне аспекте. (Јањић & Илић, 2019). Други приступ је адитивни, или како се још назива фацентни приступ. Према овом приступу, задовољство послом сматра се вишедимензионалним феноменом. Укупно задовољство послом зависи од задовољства појединачним аспектима посла као што су плата, начин руковођења, однос са сарадницима, могућност напредовања и слично (Мирковић & Чекрлија, 2015). У оквиру адитивног или фацентног приступа, најприхваћеније је Спекторово одређење задовољства послом. Спектор је идентификовао девет аспеката посла значајних за задовољство запослених: плата, могућност напредовања, надређени, бенефиције, награђивање по учинку, радне процедуре, сарадници, природа посла и комуникација (Oshagbemi, 1999). Већ на основу прегледа литературе из две области, талент менаџмента и задовољства послом, може се закључити да је реч о сва феномена која су итекако повезана. Заједнички именовани компоненти односно фактора талент менаџмента и аспеката задовољства послом су свакако: компензације и бенефиције запосленима, тренинзи, обуке, учење и унапређење вештина, организациона култура, привлачно радно окружење, напредовање и развој каријере и сл.

1.3 Талент менаџмент и задовољство запослених у банкарству (истраживачке хипотезе)

Увођење „управљања талентима“ само по себи није циљ, већ квалитетно средство за достизање циљева организације које побољшава продуктивност и утиче на квалитет лидерства и тимског рада у организацији (Elia, Ghazzawi & Arnaout, 2017). Банкама се саветује да у циљу борбе са променама у пословном окружењу и задржавања конкурентске позиције развијају механизме привлачења и задржавања талената, нарочито механизме награђивања (Rawashdeh 2018). Показало се да што су могућности за обуку и развој запослених у банкама веће, виши ће бити и ниво мотивације за проналажење ефикаснијих начина обављања посла и развој каријере. (Dixit & Agrawatia, 2018). Примена талент менаџмента позитивно је повезана са радним ставовима запослених о задовољству послом и доприноси њиховој већој посвећености, кроз процес поистовећивања са организацијом (Mensah, Bawole, & Wedchuanon, 2016). Аутори су утврдили да су обука и развој фактор талент менаџмента који има највећи утицај на задовољство запослених у банкарском сектору у поређењу са другим факторима управљања талентима (Akar & Sharma, 2018).. Након тога, следи фактор задржавања талената, који игра главну улогу у мотивисању запослених да остану у организацији што дуже (Almomani, Sweis & Obeidat, 2022).

На основу ових запажања студија предвиђа следеће хипотезе:

Главна хипотеза: Фактори талент менаџмента позитивно утичу на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

Помоћне хипотезе: Х1: Регрутација и селекција запослених као фактор талент менаџмента позитивно утиче на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

Х2: Привлачење и задржавање запослених као фактор талент менаџмента позитивно утиче на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

Х3: Унапређење као фактор талент менаџмента позитивно утиче на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

Х4: Обука и развој као фактор талент менаџмента позитивно утиче на задовољство запослених у банкарском сектору Србије

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА КОМПОНЕНТИ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ (МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА)

2.1 Опис упитника и процедуре истраживања

У процесу израде овог истраживачког рада а у сврху испитивања утицаја фактора односно компоненти талент менаџмента на задовољство запослених у банкарском сектору Србије коришћен је упитник који се састоји из неколико компоненти. Испитаници су на постављена питања у свим деловима упитника, (сем у првом делу који се односи на демографске податке о испитанику) одговарали бирањем једног од понуђених одговора испод сваког питања. Понуђени одговори у упитнику означени су бројевима од 1 до 5, према оригиналној Likert-овој (1932) скали, при чему је:

1 – у потпуности се не слажем

2 – делимично се не слажем

3 – нити се слажем нити се не слажем (нисам сигуран)

4 – делимично се слажем

5 – слажем се у потпуности.

Ликерт-ова скала развијена је управо за потребе квалитативних истраживања, како би се превазишли проблеми који су постојали приликом испитивања ставова, карактерних и личних особина (Boone & Boone, 2012). Истраживање је спроведено у форми анонимног онлине упитника, посредством Google Forms платформе и било је намењено запосленима у банкама које послују на територији Републике Србије. Упитник је попуњен од стране 103 испитаника широм Републике Србије. Прикупљање података одвијало се у периоду од новембра 2022. године до јануара 2023. године. Упитник који је коришћен за прикупљање података, састојао се из два дела. Први део упитника чини скуп контролних питања која се односе на: пол испитаника, године старости, ниво образовања, као и радно искуство испитаника у банкарском сектору. Други део упитника обухвата питања која се односе на факторе односно компоненте талент менаџмента, као и задовољство послом. Фактори (компоненте) талент менаџмента идентификовани су коришћењем сета питања приказаног и коришћеног у раду аутора Akar & Sharma (2018). Овај сет обухвата укупно 24 питања, која покривају 4 фактора односно компоненте талент менаџмента: Регрутација и селекција (6 питања), Привлачење и задржавање запослених (10 питања), Унапређење (5 питања) и Обука и развој (3 питања). Од испитаника се тражило да истакну, у којој мери се слажу са исказима (питањима) када је у питању банкарска организација у којој раде а која се односе на различите компоненте талент менаџмента. Задовољство послом тестирано је коришћењем следећа 3 питања, презентована у раду аутора Tumpo, Stumpf & Doh(2010):

1. Посматрајући све аспекте, задовољан сам својим тренутним послом у банци и мојом организацијом као послодавцем;
2. Очекујем да ћу бити део ове организације најмање наредне две године;
3. Препоручио/препоручила бих моју банку мојим пријатељима и колегама као одлично место за рад.

Од запослених у банкама се тражило да назначе у којој мери се слажу са сваком од наведених изјава.

2.2 Приказ узорка на коме је вршено истраживање

Табела број 1: Приказ дескриптивних карактеристика узорка

Пол	Број	Процент
Мушки	46	44.7
Женски	57	55.3
Укупно	103	100
Године старости	Број	Процент
Испод 25	2	1.9
25-34	26	25.2
35-44	51	49.5
45-54	19	18.4
Преко 55	5	4.9
Укупно	103	100
Ниво образовања	Број	Процент
Средња школа	16	15.5
Трогодишње струковне студије	18	17.5
Четворогодишње академске студије	50	48.5
Мастер студије	17	16.5
Магистар	2	1.9
Укупно	103	100
Радно искуство	Број	Процент
До 1 године	3	2.9
1-5 година	18	17.5
5-10 година	11	10.7
11-20 година	60	58.3
Преко 20 година	11	10.7
Укупно	103	100

Извор: Калкулација аутора

Посматрајући податке приказане у табели број 8, може се утврдити да је узорак обухватио нешто више испитаница женског (55.3%) у односу на испитанике мушког пола (44.7%). У погледу старосне структуре, највише је испитаника у старосној групи од 35 до 44 година (49.5%), следи 25% њих старости од 25 до 34 година, петина испитаника има од 45 до 54 година, 5% преко 55 година, а само 2% је млађе од 25 година. Половина испитаника обухваћених узорком има диплому четворогодишњих академских студија, а подједнак број – око 17% диплому средње школе, трогодишњих струковних студија или мастер студија. Само 2% испитаника има диплому магистра. Највећи број испитаника (60%) има од 11 до 20 година радног искуства у банкарском сектору, 18% њих од 1 до 5 година искуства, а сваки десети од 5 до 10 или преко 20 година ради у сектору банкарства. Најмањи је број оних који су приправници (3%), тј. раде мање од 1 године у банкарству.

3. УЛОГА ТАЛЕНТ МЕНАџМЕНТА У ОБЕЗБЕЂЕЊУ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ (РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА)

У наставку ће бити приказани резултати емпириског истраживања утицаја фактора талент менаџмента на задовољство запослених у банкарском сектору Србије. За обраду података је коришћен програм SPSS for Windows 20. Ради провере поузданости упитника, примењен је Chronbac's Alpha коефицијент поузданости. У циљу испитивања повезаности између фактора талент менаџмента и задовољства запослених у банкарском сектору, коришћен је Пирсонов коефицијент корелације. У циљу предвиђања задовољства запослених на основу фактора талент менаџмента, примењена је вишеструка регресиона анализа.

Поузданост инструмената

У циљу испитивања интерне конзистентности упитника, израчунат је Chronbac' s Alpha коефицијент поузданости. Овај коефицијент пружа информације о томе у којој мери ставке у инструменту на сличан начин мере одређену карактеристику. Величина коефицијента говори да ли све ставке једног инструмента мере исти конструкт.

Табела број 2: Приказ коефицијената поузданости фактора упитника

Фактор	Cronbach's Alpha	Број ставки
Регрутација и селекција	.641	6
Привлачење и задржавање	.811	10
Унапређење	.816	5
Обука и развој	.698	3
Задовољство запослених	.795	3

Извор: Калкулација аутора

Уколико је коефицијент поузданости изнад 0.7, сматра се прихватљивим (задовољавајућим), изнад 0.8 пожељним, а изнад 0.9 указује на високу поузданост. Фактори талент менаџмента Привлачење и задржавање и Унапређење имају пожељну поузданост, док фактори Задовољство запослених и Обука и развој имају задовољавајућу поузданост. Једино фактор Регрутација и селекција нема задовољавајућу поузданост, будући да је његов коефицијент испод 0.7.

Корелација

За испитивање повезаности између различитих фактора талент менаџмента (регрутација и селекција, привлачење и задржавање, унапређење, обука и развој) и задовољства запослених, коришћен је Пирсонов коефицијент корелације.

Табела број 3. Повезаност између фактора талент менаџмента и задовољства запослених

		Скор РС	Скор ПЗ	Скор У	Скор ОП	Скор 33
Скор РС	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	103				
Скор ПЗ	Pearson Correlation	.605**	1			
	Sig. (2-tailed)	<.001				
	N	103	103			
Скор У	Pearson Correlation	.452**	.792**	1		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001			
	N	103	103	103		
Скор ОП	Pearson Correlation	.430**	.547**	.561**	1	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		
	N	103	103	103	103	
Скор 33	Pearson Correlation	.478**	.720**	.692**	.436**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	103	103	103	103	103

Извор: Калкулација аутора

Резултати корелационе анализе указују на то да између скор на фактору Привлачење и задржавање и Регрутација и селекција постоји статистички значајна повезаност ($r(101) = .605, p < .001$). Добијена повезаност је висока и позитивна, што значи да, што је виши скор на једном фактору, виши је и на другом. Такође, утврђена је статистички значајна умерена повезаност између скор на фактору Унапређење и Регрутација и селекција ($r(101) = .452, p < .001$) и висока повезаност са скором на фактору Привлачење и задржавање ($r(101) = .792, p < .001$). Повезаност је позитивна, што значи да је виши скор на Унапређењу праћен вишим скоровима на поменути два фактора. Утврђена је статистички значајна повезаност између скор на фактору Обука и развој са скоровима на фактору Регрутација и селекција ($r(101) = .430, p < .001$), Привлачење и задржавање ($r(101) = .547, p < .001$) и Унапређење ($r(101) = .561, p < .001$). Све повезаности су умерене и позитивне, што указује да су виши скорови на Обуци и развоју праћени вишим скоровима на осталим факторима. Скор на скали Задовољство запослених је позитивно повезан са скоровима на свим осталим факторима – Регрутација и селекција ($r(101) = .478, p < .001$), Привлачење и задржавање ($r(101) = .720, p < .001$), Унапређење ($r(101) = .692, p < .001$) и Обука и развој ($r(101) = .436, p < .001$). Са факторима Регрутација и селекција и Обука и развој постоји умерена повезаност, док са остала два фактора бележи високу повезаност.

Стандардна вишеструка регресија

Да би се утврдио утицај предикаторских варијабли на задовољство запослених примењена је стандардна вишеструка регресија (све независне варијабле су истовремено унете у модел). Циљ је утврдити предиктивну моћ сваке независне променљиве, тј. колики део варијансе зависне променљиве (задовољство запослених) објашњава свака од независних променљивих (тј. сваки од фактора талент менаџмента) појединачно.

Као и у већини других статистичких техника, неопходно је проверити испуњеност одређених претпоставки за спровођење анализе. Једна од претпоставки се односи на величину узорка у односу на број укључених предиктора (независних варијабли) у модел. Узорак је велики у односу на број предиктора, тако да је овај услов задовољен. Други услов за спровођење ове методе јесте одсуство мултиколинеарности (јаке везе између предикторских варијабли). Утврђено је да предикторске варијабле не корелирају међусобно високо, и он је испуњен. Коначни модел садржи четири независне променљиве (регрутација и селекција, привлачење и задржавање, унапређење и обука и развој). Једна од претпоставки је и да висина корелације независних варијабли са зависном буде већа од 0.3 и она је испуњена.

Критеријумска (зависна) варијабла: задовољство запослених

Предикторске (независне) варијабле: фактори талент менаџмента

Табела број 4: Сумарни модел

Модел	R	R ²	Кориговани R ²	Стандардна грешка процене
1	0.750	0.562	0.545	2.14204

Извор: Калкулација аутора

Табела Сумарни Модел показује да коефицијент детерминације износи 0.562, што значи да од укупног варијабилитета критеријумске варијабле (задовољства запослених), 56.2% варијабилитета можемо објаснити на основу индивидуалних разлика међу испитаницима у погледу предикторских варијабли укључених у модел (фактора талент менаџмента).

Табела број 5: ANOVA

Модел		Сума квадрата	df	Просечни квадрат	F	Sig.
1	Регресија	578.090	4	144.523	31.498	< .001
	Резидуали	449.657	98	4.588		
	Укупно	1027.748	102			

Извор: Калкулација аутора

ANOVA табела показује да је $F = 31.498$ и да је статистички значајан ($p < .001$). Ово указује да комбинација независних варијабли (фактора талент менаџмента) статистички значајно доприноси предикцији степена задовољства запослених у банкарском сектору. Дакле, између скупа предикатора (фактора талент менаџмента) са једне стране и критеријумске варијабле (задовољства запослених) са друге стране, постоји линеарна повезаност. Постојање ове линеарне повезаности значи да одређени проценат разлика међу запосленима у погледу задовољства можемо објаснити на основу тога што се они разликују у погледу предикторских варијабли укључених у модел.

Табела број 6: Регресиони коефицијенти

Модел		Нестандардизовани коефицијенти		Стандардизовани коефицијенти	t	Sig.
		B	SE	β		
1	Константа	-.504	1.164		-.433	.666
	Регрутација и селекција	.063	.064	.084	.991	.324
	Привлачење и задржавање	.175	.053	.407	3.297	.001
	Унапређење	.221	.074	.339	2.985	.004
	Обука и развој	-.013	.084	-.013	-.157	.875

Извор: Калкулација аутора

Једна од најзначајних табела је табела коефицијената. Она нам показује стандардизоване бета коефицијенте, који се тумаче као коефицијенти корелације. Т тест и Сиг. За сваку независну варијаблу, односно за сваки од фактора талент менаџмента указују да ли она статистички значајно доприноси предвиђању задовољства запослених. Бета коефицијенти представљају јединствен допринос сваке од независних варијабли, након што се статистички уклоне утицаји преклапања са другим независним варијаблама. На основу ефеката парцијалних доприноса фактора (β коефицијенти који показују величину ефеката предикције зависне варијабле за сваки потенцијални фактор) може се уочити да само две предикторске варијабле - Привлачење и задржавање ($\beta = 0.41$, $t = 3.297$, $p = .001$) и Унапређивање ($\beta = 0.34$, $t = 2.985$, $p = .004$) статистички значајно предвиђају разлике у задовољству запослених, односно дају статистички значајан допринос, када су све предикторске варијабле заједно укључене у модел, јер је код ове две варијабле вредност у колони Сиг мања од 0.05). Дакле, регресиони модел објашњава значајан проценат варијансе зависне варијабле. Имајући у виду приказане резултате може се закључити следеће:- На основу резултата корелационе анализе, Главна хипотеза као и помоћне хипотезе X1, X2, X3 и X4 потврђене су и прихватају се. Повезаност између Задовољства послом као зависне и фактора

талент менаџмента (Регрутација и Селекција, Привлачење и Задржавање, Унапређење и Обука и развој) као независних варијабли креће се од умерене до високе. Овакав налаз у складу је са резултатима до којих су дошли аутори (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011; Akar & Sharma, 2018; Dixit & Arrawatia, 2018;) чије студије су такође утврдиле постојање статистички значајне везе између фактора талент менаџмента и задовољства послом запослених у сектору банкарства.

- Хипотезе Х2 и Х3 додатно потврђују и налази регресионе анализе. Наиме када су све независне варијабле (фактори талент менаџмента) заједно укључене у модел, Привлачење и задржавање и Унапређење су фактори који статистички значајно предвиђају задовољство запослених. Овакав истраживачки налаз у складу је резултатима студије аутора Almomani, Sweis & Obeidat, (2022) који су регресионом анализом такође утврдили да је задржавање талената (у које спадају и могућности за унапређење) фактор који у значајној мери утиче на задовољство послом запослених у сектору банкарства.

4. ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

Данашње банкарско тржиште располаже мање-више истим банкарским производима/услугама тако да се компетитивна предност банке, заправо налази у начину и квалитету пружене услуге. Начин пружања банкарске услуге који подразумева изградњу личног односа и дугорочне везе са комитентима и клијентима битан је елемент квалитета, а квалитет је једно од најјачих маркетинг оружја у конкурентској борби међу банкама (Зеленовић, 2015). Због услужне природе банкарског сектора клијенти су високо повезани са запосленима у банкама у испуњавању својих финансијских потреба, па је брига о квалификованом кадру неопходна да би се стекао или осигурао напредак у односу на конкуренцију (Wickramaatchi et al, 2020). И поред примене савремених информационих технологија, банкарство је на првом месту, посао запослених (Зеленовић, 2015, стр 87). Упркос присуству других фактора, учинак запослених, посматран кроз став и понашање сваког банкарског службеника, сматра се кључним фактором у остваривању успеха банкарске организације (Alsafadi & Altaht, 2021). Верује се да је незадовољство један од главних фактора који демотивише и деморалише запослене на радном месту, што може довести до ниже продуктивности и на тај начин утицати на укупни учинак организације (Inuwa, 2016). Насупрот томе, задовољство послом може утицати на ниво посвећености организацији, на флукуацију и финансијску добит организације, али и на ниво перформанси, на спремност запосленог да се укључи у активности које су усмерене ка решавању проблема, те на интензитет напора које запослени улаже у обављање посла (Јањић & Илић, 2019). Бројне користи, како за фирму тако и за њене запослене, основни су разлог настојања организација да успоставе задовољство запослених (Almomani et al, 2022). Користећи праксе управљања талентима, менаџерима се омогућава да поставе квалификоване људе са правим вештинама, на кључне позиције за постизање циљева и извршавање стратегија организације уз генерисање задовољства послом кроз идентификацију, оптимизацију и јачање талентованог запосленог (Tetik, 2017). Подизање свести доносилаца одлука у банкарском сектору Србије о значају имплементирања концепта талент менаџмента у ХР стратегије банака, је и била сврха спровођења овог истраживања. Ауторка је имала за циљ да укаже на важност примене овог концепта у изградњи задовољних запослених, и на тој основи постизања већих перформанси банака. Фокус истраживања био је на доказивању постојања позитивне, статистички значајне везе између фактора талент менаџмента и задовољства запослених у банкарству Србије. Резултати истраживања показују да фактори талент менаџмента (Регрутација и Селекција, Привлачење и Задржавање, Унапређење и Обука и развој) значајно доприносе побољшању задовољства запослених у банкарском сектору Републике Србије, тј. ХР стратегије банака у које су имплементирани елементи односно фактори талент менаџмента доприносе већем задовољству запослених у тим банкама, у односу на задовољство запослених у банкама чије ХР стратегије нису проткане талент менаџментом. Талент менаџмент укључује позиционирање правих људи на правим пословима ради конкурентске предности (Karuri, 2015). Закључак до којег се дошло након спроведеног истраживања, у складу је са налазима до којих су дошли аутори сличних студија. Банке би, на основу емпиријски проверених резултата требало да своје стратегије управљања људским ресурсима ажурирају у складу са принципима управљања талентима што подразумева најпре редизајнирање стратегија регрутације и селекције у правцу таргетирања талената са специфичним скупом знања и вештина чиме се скраћује време и снижавају трошкови спровођења процеса проналажења адекватних запослених. Не треба заборавити ни маркетинг аспект, тј. могућност брендирања банке као организације која регрутује, задржава и развија таленте. Регрутовањем и стипендирањем талената још за време студија, банке доприносе свом имиџу „друштвене одговорности“. Након тога, када се талентовани појединац регрутује, треба га ту и задржати, како би најбоље од себе могао дати организацији, што се постиже обезбеђењем одговарајућег благостања, тј сета компензација и пружањем прилике да своја знања и способности даље унапређују и развијају кроз стимулативне програме тренинга и обука. Успостављањем односно унапређењем система талент менаџмента банке у Србији оствариле би двоструку корист, будући да би са једне стране изградиле чврст тим састављен од квалификованих, талентованих појединаца који су задовољни својим послом, а са друге стране кроз позитиван утицај задовољства послом на индивидуални учинак запослених, подигле учинак целокупне организације као и квалитет пружених услуга. Неопходно је истаћи да је ово истраживање имало одређена ограничења. Једно од ограничења односи се на величину узорка, односно број испитаника. Услед веома строгих

правила банака које послују на територији Републике Србије у погледу заштите података, обим добијених одговора на анкету био је мањи у односу на број послатих упита за учешће у анкету. У обзир треба узети и да су налази засновани на информацијама које су дали запослени у банкама, који могу бити пристрасни. Осим тога, ограничење лежи у чињеници да је истраживање спроведено само у једном тренутку, што отежава утврђивање трендова овог феномена. Такође, висина коефицијент детерминације у моделу (R²) показује да и неки други фактори осим елемената талент менаџмента одређују задовољство запослених у банкарском сектору Србије, а које је могуће истражити, као предмет неких наредних студија.

ЛИТЕРАТУРА

- Akar, A., & Sharma, G. (2018). An Empirical Study on Different factors of Talent Management Practices influencing the Employees Satisfaction in Banking Sector (With Special Reference to Private Sector Banks). *Sumedha Journal of Management*, 7(4), 76-85.
- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(7), 569-581.
- Almomani, L. M., Sweis, R., & Obeidat, B. Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *Int. J. Business Environment*, 13(3), 259.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2), str 1-5. *Business*, 3(6), 229-241.
- Chepkwony, N. K. (2012). *The link between talent management practices, succession planning and corporate strategy among commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation).
- Dhanabhakyan, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- Dixit, S., & Arrawatia, M. (2018). The impact of talent management on job satisfaction and employee performance in public sector banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- Дугалић В, (2013), Нема сигнала кад ће крај кризе, Банке и осигурања у Србији и земљама региона, пет година кризе 2008-2012, (Ур. Степановић Б), Business Info Group, Београд. Стр. 12-13.
- Џунић, М. (2011). Друштвене детерминанте акумулације људског капитала. *Економске теме*, 49(1), 59-70.
- Elia, P. T., Ghazzawi, K., & Arnaout, B. (2017). Talent management implications in the Lebanese banking industry. *Human Resource Management Research*, 7(2), 83-89.
- Ерић Јовић М, (2011), Банкарски сектор Србије 2001-2011. Реформе, опоравак и нови изазови, Банке и осигурања у Србији 2001-2011, поређење са земљама у региону, (Ур. Степановић Б), Business Info Group, Београд
- Fowler L., (2016), "Talent Management. Visionary talent Acquisition, Engaged Training and Development, Inspired Talent Succession", www.lewisfowler.com.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- Ханић, А. (2016). Степен развијености финансијског тржишта Србије у односу на земље региона. *Правци структурних промена у процесу приступања Европској унији*, 260-279.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Јањић, И. С., & Илић, Ђ. Д. (2019). Задовољство послом као мерило субјективног успеха у каријери. *Трендови у пословању*, 1(13), 49-60
- Јеремић З, (2014), Банкарство у Србији у периоду 2000-2013, Ко је ко у финансијском сектору, (Ур. Степановић Б), Business Info Group, Београд. 34-52.
- Jobvite (2017) What is the Difference Between Recruitment and Talent Acquisition? Jobvite. Available at: <https://www.jobvite.com/recruiting-process/what-is-the-difference-between-recruitment-and-talent-acquisition/>.
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.

- Karuri, M. (2015). *Effect of talent management on employee outcomes: A case study of Central Bank of Kenya* (Doctoral dissertation, Egerton University).
- Kim, Y., Rowthwell, W. J., & Penalosa, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance Improvement Quarterly*, 26(4), 93–121.
- King, K. A. (2015). Global Talent Management: Introducing a Strategic framework and Multiple-Actors. *Journal*
- Lawson, W. (2012). The History of Banking. . Rarebooksclub.com.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review*.
- Миковић, Н (2022), ЕФЕКТИ РЕСТРУКТУРИРАЊА БАНАКА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ, докторска дисертација, Универзитет Унион Београд
- Мирковић, Б., & Чекрлија, Ђ. (2015). Карактеристике личности запослених и задовољство послом. " РАДОВИ" ЧАСОПИС ЗА ХУМАНИСТИЧКЕ И ДРУШТВЕНЕ НАУКЕ, 2(22).
- Народна банка Србије, (2022), Годишњи извештај о пословању и резултатима рада, Доступно на https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/godisnji-izvestaj/godisnji_izvestaj_2021.pdf, приступљено 04.01.2023.
- Nzewi, H., Chiekezie, O., & Ogbeta, M. (2015). Talent management and employee performance in selected commercial banks in Asaba, Delta State, Nigeria. *European journal of business and social sciences*, 4(09). of *Global Mobility*, 273 - 288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- Orlova, L. V., Afonin, Y. A., & Voronin, V. V. (2015). Talent management and knowledge: theory, methodology, models. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 75.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of managerial Psychology*.
- Остојић, И., & Петровић, П. (2017). Реформе, развој и перформансе банкарског сектора Србије.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*.
- Pallant, J. (2011). *SPSS: priručnik za preživljavanje: postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a*. Mikro knjiga.
- Pinto, L. W., & Dhulla, T. V. (2012). To study the talent management system in banking sector with regards to motivation & satisfaction. *Bombay psychologist*, 17(1-2), 51-54.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208-214.
- Rawashdeh, A. M. (2018). The impact of talent management strategies on bank performance in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 12(12), 49-56.
- Recruiter (2019) Talent Acquisition, Recruiter. Available at: [https://www.recruiter.com//talent-acquisition/ Recruitment vs. Talent Acquisition](https://www.recruiter.com//talent-acquisition/Recruitment%20vs.%20Talent%20Acquisition)
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506.
- Shaemi, A., Allemah, M., & Bajgerani, A. (2011). Impact of Talent Management Strategies on Employees
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
- Silbert, L.T. (2005). The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. *Management Sciences*. Website: uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/872/1/lsilbert2005.pdf
- Славић, А., Бербер Н. (2022). Управљање талентима – теорија и пракса
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010) 'Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research', *Journal of World Business*, Vol. 45, pp.122–133
- Tetik, S. (2017) 'Talent management: a review of theoretical perspectives and a guideline for practitioners', *Nile journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 4, pp.40–56.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business*, 45(2), 109-121.
- Вукоњански, Ј., Терек, Е., & Глигоровић, В. (2014). Job satisfaction of men and women employed in manufacturing sector and education in Serbia. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(1), 25-33.

- Вуковић, В. (2017). Структурне промене и перформансе банкарства Србије-2002-2008. *Monographs*.
- Wickramaaratchi, D. R., & Perera, G. D. N. (2020). The impact of talent management on employee performance: The mediating role of job satisfaction of Generation Y management trainees in the selected public banks in Sri Lanka.
- Wright, T. (2006). To be or not to be (happy): The role of employee well-being. *The Academy of Management Perspective* 20(3), 118-125.
- Зеленовић, В. (2015). Маркетинг у банкарству. Суботица, Пролетер ад Бечеј.