

KOMPETENCIJE BANKARSKIH MENADŽERA U SVETLU DIGITALNE TRANSFORMACIJE BANKARSKOG POSLOVANJA

Kristijan Ristić

Univerzitet „UNION – Nikola Tesla“, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

kristijanristic.fpim@yahoo.com

Aleksandar Živković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

aca@ekof.edu.bg.rs

Članak je izlagan na VI Internacionalnom naučnom skupu „EkonBiz: Savremeno poslovanje u funkciji razvoja nacionalne ekonomije“, Bijeljina 21. i 22. jun 2018. godine

Apstrakt: Uzimajući u obzir današnju mobilnost menadžera u bankarskoj i finansijskoj industriji, izazove digitalne transformacije poslovanja finansijskih institucija, savremeni efektivan razvoj bankarskih menadžera ne može da ih natera, ma koliko postojala dobra namera, da prihvate ciljeve banke niti taj razvoj podrazumeva manipulisanje njihovim ponašanjem da bi ga prilagodili organizacionim potrebama. Efektivan razvoj bankarskih menadžera, danas, zapravo podrazumeva, podsticanje kreiranja odnosa u okviru kog pojedinac, menadžer, može da preuzme odgovornost za razvoj sopstvenih potencijala, da sastavlja sopstvene planove razvoja i da izvlači pouke iz sprovođenja tih planova u delo. Od današnjeg bankarskog menadžera se traži da prevazilazi granice opisa radnog mesta, on mora da zna više, mora da misli više i više odgovara za rezultate. To su ključni postulati ljudskog kapitala u savremenoj poslovnoj banci. Zapravo to je savremena tranzicija od tvrdog tejlorizma ka bihevioralnom pristupu gde se vrši pomeranje fokusa sa opisa radnog mesta na veštine i individualni potencijal. Kompetencija postaje izvor konkurentne prednosti i za pojedinca i za banku, a razvoj kompetencija postaje celishodni, svrsishodni i celoživotni moto savremenog „korporativnog“ življenja menadžera u bankarskoj industriji. U ovom radu fokus će biti na analizi preduslova za razvoj kompetencija menadžera srednjeg nivoa u bankarskom sektoru u Srbiji, a sa aspekta problema i korporativnog ambijenta u kome se „sprovodi“ razvoj i sve većeg izazova digitalne transformacije poslovanja koja dovodi u pitanje i potrebu tradicionalnog upravljanja timom

koji u direktnom kontaktu sa klijentima stvara rezultat

Ključne reči: bankarsko poslovanje, bankarski menadžer, kompetencije bankarskog menadžera, efikasnosti poslovanja banke, digitalna transformacija.

1. UVOD

Banka kao finansijska institucija nalazi se u središtu složenih procesa proizvodnje i prometa i to njegovom najznačajnijem delu: procesu formiranja novca i kapitala i njihove upotrebe. Mobilizacija i koncentracija novca i akumulacije je jedna od izuzetno značajnih funkcija banke, ali ništa manje nije značajna funkcija koja iz toga sledi - pozajmljivanje tako koncentrisanih novčanih sredstava brojnim subjektima privredne aktivnosti. Banka je dakle, regulator novčanih tokova u njihovom stalnom pritanju i oticanju iz banke. (Alijagić, 2006., str. 18) Otuda efikasnost bankarskog poslovanja zavisi od sledećih ekonomskih i finansijskih faktora: nivoa ekonomskog razvoja, nivoa nacionalne štednje, konzistentnog monetarnog sistema, finansijske discipline, „kvaliteta“ nacionalne valute, elastičnosti privrede na kredite, adekvatnog odnosa kamate, deviznog kursa i stope inflacije kao i od dobro obučene i kompetentne osoblja i menadžmenta. Stoga one predstavljaju samostalne finansijske i tržišne institucije sa punom odgovornošću i rizikom za svoje poslovanje. U savremenom i globalnom finansijskom poslovanju banka mora u svom poslovanju mora nastojati da osigura stalnu dinamiku odnosno cirkulaciju sredstava te obezbediti strogo poštovanje

osnovnih principa bankarskog poslovanja i to princip likvidnosti, princip sigurnosti, princip solventnosti, efikasnosti i poslovnosti. (Komazec, 2011., str. 65-66) U krajnoj instanci zadovoljenje tih principa dovodi i do ostvarivanja osnovne funkcije preduzeća - banke, a to je ostvarivanje i maksimiziranje profita. (Pokrajčić, 2007., str. 255) Kako savremeno bankarsko i finansijsko poslovanje omogućava brzu transformaciju prokuplejnih sredstava u plasmane, realokaciju potencijalnih gubitka preko poluga finansijskih tržišta, međunarodnu likvidnost, prekomponovanje profitabilnosti kroz ALM koncepte, izrazitu konkurenciju industrije HoV i drugih finansijskih institucija koje nisu banke ali nude proizvode slične bankarskim, upravljanje bankarskim rizicima „preko ledja“, klijenata, za uspešnost poslovne banke u poslednje vreme glavni indikator postaje kompetentnost menadžmenta koji će u turbulentnom okruženju punom neizvesnosti doneti profit Banci, zadovoljstvo i bogatiji život klijentima, stvaru podršku realnom sektoru i obezbediti kontinuirano i stabilno poslovanje. Donošenje odluka i poslovno predviđanje kao ključni izrazi kompetentnosti menadžmenta zauzimaju dominantni položaj koji banku osigurava od brzopletog planiranja sredstava, olakog trošenja sredstava, finansiranja problematičnih poslova i dr. Zato kompetentnost menadžmenta banke igra važnu ulogu i sa aspekta efikasnosti poslovanja i ukupnosti održivosti i vitalnosti realnog i finansijskog sektora. Analitičari kažu da nije samo važno da banka finansira izgradnju fudbalskog igrališta u kraju gde posluje, da bi verifikovala svoju društvenu odgovornost već je ona društveno odgovorna ako stvara lojalne i zadovoljne klijente i ostvaruje zamahe u privrednom razvoju. Očito da je veština i sposobnost menadžmenta krajnja klika stručnosti, a znanjem vodjena politika banke indikator uspešnosti.

2. Transformacija tradicionalnog u savremeno bankarsko poslovanje¹

Tradicionalnu banku karakterisalo je staro bankarsko pravilo; koliko štednje toliko plasmana, megalomanija trošenja i ulaganja, rizik pada na teret kapitala, nezainteresovani šalterski službenici, monopol na tržištu i jednokanalni pristup klijenta banci. Nova, već deceniju, kod nas, tendencija, deregulacije u bankarskom sektoru, internacionalizacija kapitala, otvaranje privrede i privatizacija, dovela je do neminovnog transformisanja i restrukturiranja bankarske

industrijske filozofije. Izvor profita nije samo razlika između aktivne i pasivne kamatne stope nego su banke primorane da traže nove izvore prihoda jer je bankarstvo postalo samo jedna vrsta finansijske usluge i to ona koja po mnogim kriterijumima i merilima gubi pozicije u finansijskom sistemu u korist sve većeg broja različitih konkurenata. (Ćirović, 2008., str. 30) Ponašanje klijenata se promenilo u korist sve većih i složenijih zahteva, profanih potreba, većoj sklonosti rizicima, brzoj zaradi, kreditnom „bumu“. Sigurnost bankarskih depozita i kamata popuštaju pod pritiskom koji se ostvaruju na finansijskim tržištima. Samim time banke više nisu merkantihističke relikvije već institucije koje se na tržištu bore za opstanak podjednako kao i ostali privredni subjekti. Banke u cilju opstanka „kupuju“ nove tehnologije i prihvataju poslove koje čak i podrivaju stare bankarske strukture. Savremeno poslovno bankarstvo stoga karakteriše širok dijapazon poslova i fokus na klijentu. (Živković, i dr. 2013, str. 156. Banka više ne pruža usluge već prodaje proizvod. Savremeno poslovno bankarstvo karakteriše ofanzivni prodor marketing strategije u poslovnoj politici sa očiglednom težnjom za sve većim profitom, za poboljšanje konkurentne prednosti banke ali i za sam opstanak. Savremene banke konstantno inoviraju proizvode, od strukturalnih depozita, raznih vidova osiguranja, do dečije štednje, kreditiranja mladih bračnih parova, Uzinga, faktoringa, otvaranja svojih firmi, itd. Sve ovo prati i/ih bi morala da prati i „mentalna tranzicija“ menadžera, kako onih već zaposlenih u bankarskoj industriji, tako i kao kriterijum pri selekciji i regrutovanju novih. Inovacija proizvoda, buduća predviđanja, odgovornost za donošenje odluka, procena rizika, zaštita interesa poverilaca i akcionara, adekvatan odnos prema klijentima u cilju stvaranja poverenja i lojalnosti, svakako podrazumeva i „novi“ kvantitativni znanja i diskurs ponašanja. Zato je kompetentnost i razvoj kompetencija menadžera ključna paradigma konkurentne prednosti i održivog razvoja banke. U strukturi vrednosti preduzeća - banke, u oblasti ljudskog kapitala nalazi se vrednost sadržana u menadžerskim performansama ljudskog faktora. Ovaj pokazatelj posmatran na svim nivoima organizaciono - upravljačke hijerarhije govori o stepenu vitalnosti preduzeća - banke, da svoje unutrašnje sposobnosti drži u aktivnom i adaptabilnom odnosu prema potrebama okruženja. Menadžerske veštine i performanse predstavljaju važan deo intelektualnog kapitala koji se izražava menadžerskim nivoom sposobnosti i rasponom odgovornosti, sadržajem menadžerskih aktivnosti i liderskih ambicija preduzeća - banke. (Djurović, 2010., str. 166)

¹ Vidi u radu: Kristijan Ristić, Uspešnost poslovne banke kroz prizmu kompetentnosti menadžera, Zbornik radova, Simpozijum, Fojnica BiH, 2014.

Razne studije prikazuju da se do 85% vrednosti korporacije zasniva na nematerijalnoj aktivi. Živimo u vremenu kada su nematerijalna dobra, aktiva, kao što su prepoznatljivost brenda, znanje, inovacije, a naročito ljudski kapital, najvažnija aktiva. (vidi više: Klasens, 2009., str. 169-179). Iako nisu predmet razmatranja u ovom radu i performanse ostalih zaposlenih su od važnosti. Fokus na klijenta, odnosi sa partnerima, unapređenje ključnih procesa, podrška inovativnosti itd, su u ovom kontekstu sposobnosti koje se reflektuju i na posao menadžera. Performanse zaposlenih se mere nivoom veština i sposobnosti da se takve veštine potvrde u usluzi ili proizvodu na naj prihvatljiviji način za korisnika. Mera performansi je prema tome, sadržana u odgovoru intemog ili eksternog tržišta na izvršeni i formalizovani rad sadržan u proizvodu ili usluzi. (Djurović, 2010., str. 166) Kompetencije zaposlenih (operativni poslovi i prodaja) u banci zajedno sa kompetencijama menadžera čine svojevrsni konkurentski dijamant u odnosu na okruženje, upravo kroz ostvarivanje brojnih sinergijskih učinaka. Menadžer kroz adekvatno rukovođenje i organizaciju posla utemeljuje prostor za ličnu i profesionalnu afirmaciju zaposelnog gde se kroz komplementarnost uloga za zajedničkim meniteljem u sinergiji kompetencija stvara uslov i za kompanijski razvoj.²

3. Kvalitativna analiza kompetencija menadžera u banci i metode procenjivanja kompetentnosti menadžera u bankama u Srbiji - problemi

Kada govorimo o kompetencijama menadžera u bankarskom sektoru obično mislimo da su to oni koji imaju „njih za novac“ i „znaju sa novca“ u smislu da ga privuku i ostvare prinos. Međutim kompetencije menadžera u savremenom bankarskom poslovanju skinule su sa pijedestala bankarski mondijalizam koji je do skoro vladao. Bankarski menadžer upravlja procesima, upravlja ljudima, odlučuje, rizikuje, preuzima rizik, snosi odgovornost. Ovakva postavka stvari jeste ideal bankarske struke, aksioma stručnosti i profesionalizma, a moramo napomenuti da je i stepen integriteta bankarskog menadžera, etika i moral u svakodnevnim aktivnostima takođe utkana u kompetentnost. Karakteristike ličnosti i identitet pojedinca su svakako bitan faktor vrednosti ljudskog kapitala u banci. Individualno ponašanje menadžera je polazna osnova osobine menadžera s tim da on kao vođa utiče na ponašanje grupe više nego drugi članovi grupe. (Kurtić, 2011., str 478) Otudaje i to od važnosti

zaposlaavanje kompetencija bankarskih menadžera. Personalni identitet se formira kroz oblikovanje karakteristika u celinu. To je od ključne važnosti za integraciju pojedinca - menadžera sa njegovim radnim mestom, ulogom i konačno sa kompanijom - bankom u celini. Identitet pojedinca je slika onoga što on stvara jeste sa karakteristikama ličnosti, emocijama, stavovima, ponašanjima. (Djurović, 2010., str 166) Ovo navodimo iz razloga što je pisanje ovog rada poklopljeno sa trenutnom globalnom finansijskom krizom, jer je kriza koja traje u velikoj meri izazvana bankarskim i kompanijskim ne razumevanjem prirode rizika. Dvocifreni prihodi bez ispitivanja izvora i održivosti takvih, planovi bonusa na bazi vlasničkog kapitala itd., preterano su usmereni na profit. Pohlepa za visokim prinosima otuda i bonusima remeti harmoniju struke, što dalje u punoj meri diskvalifikuje valjanost elaboracije o važnosti kompetencija za uspešnost banke. Takvu situaciju možemo deklarirati pod „nekompetentnost“ jer je integritet i moral pojedinca utkan u esenciju struke i kompetencija koje stvaraju dodatnu vrednost za kompaniju - banku, kao što smo ranije i naveli. Za potrebe analize stanja kompetencija menadžera u bankarstvu, korišten je metod intervjuisanja HR menadžera većeg broja banaka u Srbiji, koje su u vrhu bankarstva po broju klijenata, veličini poslovne mreže, visini oročene štednje, visini aktive i kapitala kao i po broju zaposlenih.

Set pitanja odnosila su se na:

- 1) Politika vrednosti banke
- 2) Pozicija HR sektora u banci
- 3) Postavljanje i primena ključnih HR politika: zapošljavanje, određivanje ključnih zaposlenih, obuke i treninga, nagradjivanje, nasledjivanje i plana karijere, talent programa i procene radnog učinka.
- 4) Zadovoljstvo zaposlenih i motivacija.

Fokus ispitivanja se ipak najviše odnosio na način procene radnog učinka* (prilagodjeno prema; Northouse, 2008., str. 35) zaposlenih, u prvom redu menadžera, jer proces procene radnog učinka ako je parametrizovan i primenjen na pravi način adekvatno pokazuje i meri stanje i nivo kompetentnosti zaposlenih - menadžera, a ujedno sublimira sve ostale HR procese u banci, te je i ključan za određivanje stepena razvoja funkcije HR u bankama.

Interesantno je saznanje da samo jedna od tri najveće banke ima definisan sistem vrednosti koji su sadržani u stratezijskoj orijentaciji banke koje je opredelilo TOP menadžment. U tri najveće

² Isto.

banke postoji organizovan godišnji sistem procene radnog učinka koji počiva na samoproceni zaposlenog i oceni od strane procenjivača. U bankama gde su Hrvatski menadžeri intervjuisani u samo jednoj, i to domaćoj i najvećoj, proceni radnog učinka podležu i izvršni direktori i top menadžment. U velikom broju banaka procena radnog učinka obavlja se samo u relaciji menadžer - zaposleni i srednji menadžment - niži menadžment, i to jednokanalno bez samoprocene i obavljanja razgovora o učinku. U skoro svim bankama postavljanje kvantitativnih ciljeva - budžet, i ostvarenje je jedina mera uspeha i ostvarenja. Kompetencija se postavlja kao pitanje i ne dovodi u direktnu vezu sa učinkom. Ni u jednoj banci nije parametrizovan adekvatan odnos ostvarenja ciljeva i nivo kompetentnosti u ukupnom učinku.

Dakle, ne postoji jasna veza između ostvarenja i važnosti kompetencija za ostvarenje ciljeva. Ne postoje ponderi koji kvantificiraju udeo ostvarenja ciljeva i kompetencija u ukupnom učinku te i da se ocene daju opisno ili slovno i to na petostepenoj skali. Ne postoji tačan, jasan i transparentan meritojuma koji meri ostvarenje iznad i ispod ostvarenja. U procesu ocenjivanja procenjivani menadžeri od strane višeg rukovodstva ukazuju o nejasnim i nepreciznim standardima ocenjivanja, tendencija uprosečivanja ocena, prisutnost strogosti, predrasuda i halo efekta kod ocenjivanja. Ne postoji jasna veza između ostvarenja i plana karijere i napredovanja. Samo u jednoj banci postoji definisan sistem i politika nagradjivanja po osnovu radnog učinka. U većem delu banaka postoji set kompanijskih kompetencija koje se odnose na oblike ponašanja za koje banka očekuje da ih svaki zaposleni pokaže bez obzira na radno mesto i poziciju kao i set kompetencija koji se odnosi na menadžerske kompetencije i to na vrlo shćan način konstituisane manjim odstupanjima u formulaciji:

- Vodjenje tima i motivacija
- Komunikacija i rešavanje konflikata
- Delegiranje i donošenje odluka.

Pod radnim učinkom suštinski podrazumevamo stepen uspešnosti menadžera u obavljanju dužnosti koje su mu poverene. Dostupni podaci o zadovoljstvu zaposlenih nedvosmisleno govore visokom stepenu nezadovoljstva zbog lošeg rukovodjenja, visoko postavljenih i neostvarivih ciljeva kao i opštom komunikacijom na relaciji menadžer - zaposleni, srednji menadžment - „hne“ menadžment. Po pokazateljima, menadžeri su najviše okrenuti postignuću i ostvarenju ciljeva bez preterane okrenutosti ka zaposlenima. Upitnici 360 stepeni procene se koriste, uglavnom za

identifikaciju potreba za obukom. Obuke koja se organizuju posle ocene 360 stepeni, uglavnom se tiču rukovodjenja, komunikacije i donošenja odluka.

Iz istraživanja zadovoljstva zaposlenih, a na ime dostupnih informacija u najvećem broju banaka, zaposleni su najvišom ocenom ocenili u lošu komunikacionu klimu, stil rukovodjenja neposrednog rukovodioca i nemotivisanost za adekvatno vodjenje tima. Analiza zadovoljstva zaposlenih se ni u jednoj banci ne posmatra kao dokument od izuzetne važnosti. U gotovo svim bankama u Srbiji provejava jaka potreba za razvojem menadžera a i surova okrenutost novira tehnologijama. U najvećem broju banaka HR sektor je alat i instrument za optimizaciju troškova ljudskog faktora a ne i misionar strategijske orijentacije banke. Gotovo u svim bankama se „kuburi“ za sredstva u budžetu za razvojne procese menadžera.

U većem broju banaka aktivnosti iz plana razvoja menadžera se ocenjuje kao ostvarenje u učinku. Ovde konstatujemo i određeno „ne znanje“ onih koji su ključni za adekvatno postavljenje procesa procene radnog učinka, jer odlazak na trening za razvoj veština i sposobnosti doprinosi razvoju veština ili sposobnosti koje su potrebne za ostvarenje ciljeva, a nisu same sebi, i ne mogu biti cilj.³

Obzirom da je eksplicitni cilj kompetencija menadžera - razvoj kompetencija, (a da je za praćenje razvoja najpodesniji instrument procene radnog učinka, onda je navedeno stanje u bankama u Srbiji vrlo indikativno za tretman važnosti razvoja kompetencija menadžera.

S tim u vezi, postavljaju se pitanja na koja se odgovor neposredno ali nedvosmisleno naslućuje, to:

1. Da li okrenutost novim tehnologijama supstituiše ljudski faktor - menadžerske performanse zbog nekompetentnosti?

2. Da li se odluke ne donose brzo, jasno i odlučno zbog nekompetentnosti menadžera ili zbog organizacione „subkulture“?

3. Stil rukovodjenja je set obrazaca ponašanja rukovodioca kojim nastoji da se utiče na druge u smislu podele zadataka i uspostavljanja međuljudskih odnosa.

4. Da li Top menadžment ne prepoznaje važnost kompetentnosti menadžera ili su to sporedna pitanja kojima trebaju da se bave „kadrovi“?

³ Isto.

5. Da li HR sektor prepoznat kao strateški partner ili kao samo kao birokratska služba personalne administracije?

6. Da li predominantan autokratski i široko rasprostranjen autokratski stil rukovodjenja govori o nekompetentnosti menadžera banke?

7. Da li dovoljno nenametanje pitanja važnosti HR sektora u transmisiji strategijske orijentacije banke govori o nekompetentnosti HR menadžera?

8. Da li to što određeni HR alati ne funkcionišu adekvatno, takodje govori o nekompetentnosti HR menadžera ili je to zbog izostanka „sluha“ top menažmenta za razvojne procese menadžera srednjeg i nižeg nivoa?

9. Da li je nemogućnost direktnog povezivanja nivoa kompetentnosti menadžera sa uspešnošću poslovne banke razlog za nedovoljno budžetiranje sredstava za razvojne procese ili je to puki odraz „krize“?

10. Da li to što je moguće da se banke akviziraju, udružuju, pripajaju, otvaraju svoje „firme“ na koje prenose nenaplativa potraživanja, takodje prenebregava pitanje kompetentnosti njenih menadžera?

11. Da li specifičnosti konteksta rada u banci kao i makroekonomsko okruženje, koje svakako osloženjuje procese rada i mogućnosti uspešnosti, takodje baca senku na važnost kompetencija menadžera?

Sve ovo i još mnogo toga ostaje otvoreno za elaboraciju i istraživanje u nekim budućim radovima.

4. Digitalna transformacija poslovanja banaka i re-mapiranje okvira kompetencija bankarskih menadžera – poseban osvrt na istraživanje u radu: „Digitalna transformacija bankarskog poslovanja-opasnost ili prilika“⁴

Za potrebe ovog rada osvrnućemo se na rezultate istraživanja u radu Digitalna transformacija bankarskog poslovanja – opasnost ili prilika, objavljenog u časopisu Bankarstvo, autora Nataše Krstić i Dejana Tešića,⁵ koji neuitno ukazuje na sve opasnosti i prilike digitalizacije poslovanja banaka na tržištu Srbije, te potrebu za rukovodiocima koji prihvataju takve promene iz okruženja i u tom duhu organizacionih i poslovnih promena rukovode timom. Takvi izazovi neumitno upućuju na potrebu remapiranja koncepta

⁴ Rad objavljen u časopisu Bankarstvo, 2016., Udruženje banaka Srbije, Beograd

⁵ Autori: Nataša Krstić, Fakultet za medije i komunikacije, Univerzitet Singidunum Beograd i Dejan Tešić, Piraeus bank, Beograd, Srbija.

upravljna kompetencijama menadžera i reosmišljavnaj ili reinžinjering alata za upravljanje učinkom zaposlenih.

U tom kontekstu autori ukazuju da ubrzani tehnološki razvoj povećava je očekivanja bankarskih klijenata u pogledu pristupačnosti, ujednačenog višekanalnog korisničkog iskustva i trenutnog zadovoljenja potreba i to svakako po nižim troškovima. Određene banke reagovala su na ovu promenu objedinjavanjem distributivnih kanala, zatim unapređenjem korisničkog iskustva, forsiranjem elektronskog i mobilnog bankarstva i sveobuhvatnom analitikom baza podataka o klijentima radi pružanja personalizovane usluge, uz istovremeno sniženje operativnih troškova poslovanja (prema Capgemini, 2012, str.7, a u radu Krstić, Tešić, 2016).

Autori dalje navode da ekspoziture kao kanali prodaje i odnosi s klijentima unapređeni su mrežom različitih veličina i formata filijala mobilnim asistentima i besplatnim internetom, sa namerom da umanje trošak po usluzi za 20% (Isto, 2016).

Oni ukazuju da je potencijal za narušavanje je veoma jak u celokupnom lancu vrednosti bankarske industrije, a posebno kod kreditiranja, platnog prometa, finansijskog savetovanja i kartičarstva. (Isto, 2016)

Po Krstić i Tešić, nikad do sada tradicionalno bankarsko poslovanje nije bilo toliko narušeno od tehnoloških konkurenata koji imaju veliki potencijal da izvrši radikalne promene čitavog finansijskog sektora, tzv. fin-teh kompanija i da je osnovni izazov tradicionalnih banaka je u pronalaženju idealne ravnoteže između finansijske regulative i finansijskih inovacija, tj. između tržišne stabilnosti i efikasnosti. (Krstić, Tešić, 2016)

Pored toga, banke koje žele da inoviraju i transformišu svoj poslovni model korišćenjem tehnologija i digitalnih kanala komunikacija, suočavaju se sa sledećim problemima: (prema Krstić, Tešić, 2016.)

- *“za inovacije je zadužen inovacioni tim (npr. za razvoj novih proizvoda, usluga, procesa) koji je odvojen od ostatka banke;*

- *proces sporog i/ili birokratskog donošenja odluka usled preglomazne organizacione strukture;*

- *procena učinka ili koristi od inovacije zasnovana je na zastarelim kriterijumima poput povraćaja na uložena sredstva ili neto sadašnje vrednosti, umesto npr. obračuna vrednosti novog klijenta tokom ukupnog trajanja komercijalnog odnosa sa bankom (engl. life-time value);*

• *nespremnost za preuzimanjem rizika, stav da je sve što je novo je i riskantno;*” (citirano prema, Krstić, Tešić, 2016)

Krstić i Tešić su zaključili da digitalna transformacija zahteva novi tip bankarskog rukovodioca. Navode da *“centralna tačka digitalne transformacije bankarskog poslovanja je najviše izvršno rukovodstvo koje preduzima rukovodeću ulogu u preobražaju organizacione kulture. Efikasno i uspešno sprovođenje potrebne digitalne transformacije zahteva novi tip bankarskog rukovodioca koji vrši jasnu podelu uloga koje podržavaju tehnološke promene u procesu transformacije, narušavaju postojeći poslovni model i stavljaju u centar aktivnosti potrebe i želje digitalnih potrošača. Bankarski rukovodioci zaduženi za ove uloge moraju uzajamno da sarađuju u postavljanju digitalne vizije, pažljivo odaberu inicijative koje će pokrenuti, definišu strategiju razvoja digitalnih kapaciteta organizacije i usmeravaju dugoročnu transformaciju banke kako bi primenila inovacije u svom poslovanju.”* Zato Krstić i Tešić tvrde da u savladavanju ovih izazova, neophodno je da rukovodioci poseduju sledeće veštine ⁶

• *“smatraju digitalno okruženje svojim prirodnim okruženjem, promovišući digitalno poslovanje unutar i izvan bankarske organizacije;*

• *prave ravnotežu između redovnog poslovanja i potrebe za njegovim digitalnim narušavanjem;*

• *vrše svakodnevnu integraciju i sinhronizaciju između potreba milenijumske generacije (rođenih posle 1980. godine) i tradicionalnih klijenata;*

• *osnivaju inovacione odbore koji modernizuju sektore za poslovanje sa stanovništvom;*

• *uspostavljaju i osnažuju mešovite funkcionalne timove, npr. između marketinga, prodaje i IT;*

• *vrše prilagođavanje upravljačkog modela kako bi podržao digitalnu transformaciju prodaje, marketinga, komunikacija, distribucije i IT. Posledično, neophodno je i intenzivno praćenje tržišnih prilika; primene novih digitalnih alata i aktivnosti fin-teh inovatora, kako bi se prepoznale promene koje mogu narušiti dosadašnje poslovanje i ugroziti marže. U tu svrhu, prate se matrice u ponašanju klijenata i ulagača u novo-osnovane firme i istraživanja uglednih konsultantskih firmi koje se bave sektorom finansija.”*

Shodno tome, pred savremene bankarske rukovodiocce postavlja se šest dilema u procesu

⁶ Autori citiraju istraživanja i to: A. T. Kearney, 2014; Hirt & Willmott, 2015; Accenture, 2015; Downes & Nunes, 2013; The Economist, 2015.

digitalne transformacije poslovanja: (Krstić, Tešić, 2016).

1. *“Potpuni prelazak na digitalno poslovanje ili odbrana postojećeg poslovnog modela?*
2. *Saradnja sa fin-teh kompanijama ili konkurentska borba sa njima?*
3. *Diverzifikacija portfolija ili dodatno ulaganje u oblasti koje daju rezultate?*
4. *Odvojeno ili objedinjeno digitalno poslovanje?*
5. *Digitalna transformacija koja dolazi iz poslovanja ili iz transformisanih operacija i IT podrške?”*

Osvrtom na ovaj izuzetan rad kolega Krstić i Tešić, čije smo istraživanje i ključne zaključke predstavili na ime komplementarnosti sa našim istraživačkim poduhvatom, možemo zaključiti sledeće:

ZAKLJUČAK

U ovom radu je najedan uopšteno konceptualan način i uz odredjeni stepen nekompletnosti ili možda nepreciznosti izdvojen problematika identifikacije složenosti postavljanja okvira kompetencija, procenijavanja i razvoja kompetencija menadžera u bankarskom sektoru i dovođenja u proporcionalni odnos sledećih komponenti „kompetencija-ostvarenje-uspešnost“, ali svakako na vrlo jasan način pokazujemo da je od ključne važnosti da top menadžment banaka prepozna važnost razvoja kompetencija menadžera, njihovu važnost na polju ostvarenja uspešnosti banke kao i prepoznavanje ključne uloge HR sektora kao strateškog „business“ partnera koji je misionar vrednosti i transmitser strategijske orijentacije.

Kvalitet ljudskog faktora koji je indicirao efikasnost i efektivnost poslovanja u ovom trenutku biva ponderisan digitalnom transformacijom i zahteva nužno re-mapiranje okvira kompetencija menadžera te njihovog razvoja u cilju postizanja konkurentski održive pozicije poslovne banke.

LITERATURA

- [1] Alijjagić M., (2006), Bankarski menadžment, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka.
- [2] Grout Dik, (2008), Procena i unapređenje radnog učinka, ASEE Consulting, Novi Sad.
- [3] Djurović M-, (2010), Razvijenost ljudskih resursa u Srbiji-indikatori, Telekom, Beograd.
- [4] Klasens R., (2009), Banka u savremenom svetu, Udruženje banaka Srbije, Beograd.

- [5] Kurtić A., (2011), Menadžment poslovnih sistema, Centar za napredne studije, Sarajevo.
- [6] Komazec S., i dr.,(2011), Monetarna ekonomija i bankarski menadžment, Etnostil, Beograd.
- [7] Krstić N., Tešić D., (2016), Bankarstvo, Udruženje banaka Beograd
- [8] Ristić K., (2013), Uspešnost poslovne banke kroz prizmu kompetentnosti menadžera, Zbornik radova, Simpozijum, Fojnica, BiH.
- [9] Northouse, P., (2008), Liderstvo, Data status, Beograd.
- [10] Pokrajčić D., (2007), Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [11] Ćirović M., (2008), Bankarstvo, Naučno društvo Srbije, Beograd.
- [12] Živković A., i dr (2013), Bankarsko poslovanje i platni promet, Ekonomski fakultet, Beograd

SUMMARY

Nowadays, various forms of meaning have been attached to the term "bank". It usually evokes association with a magnificent building with numerous officers, which is very often and almost always associated with power and finances. Within such settings, someone could think of transferring funds, someone else could envisage taking out a loan, "traveling cheque", or investments, as well as debonair and rich managers of repute.

The banking profession has changed dramatically recently, as all of its business activities have become highly specialized and sophisticated, thus requiring different types of skills, abilities and specific quantum of knowledge. Today, the results and success of a commercial bank depend on the technology, the speed of the user interface, and the growing mobile-based offers of the bank.