

САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У БАНКАМА

CONTEMPORARY TRENDS OF HUMAN RESOURCES IN BANKS

Ненад Вуњак

Висока школа модерног бизниса Београд, Србија
vunjakn@gmail.com

Милан Радаковић

Висока школа модерног бизниса Београд, Србија
radakovic.milan@yahoo.com

Тамара Антонијевић

Докторант Економског факултета у Суботици, Универзитета у Новом Саду, Србија
kockica024@gmail.com

Апстракт: У реферату ће се обрадити специфичности управљања људским ресурсима у банкама уз нагласак какво је стање у земљама у транзицији. Такође ће се обрадити стратегија политике људских ресурса у банкама и високо развијеним земљама са нагласком на стратегију управљања квалитетом људских ресурса и њиховој примењивости у земљама у транзицији. Савремени трендови односиће се на побољшање перформанси и квалитета људских ресурса у банкама, уз посебно наглашавање топ менаџмента, средњег и оперативног менаџмента у банкама. У реферату ће се обрадити стратегија менаџмента и лидерства у банкама, уз истицање карактеристика менаџера и посебно карактеристика лидера у појединим секторима банке и на нивоу банке као целине. У закључним разматрањима дефинисаће се предлози везани за примену савремених трендова људских ресурса у домицилним банкама.

Кључне речи: перформансе банака, квалитет људских ресурса у банкама, менаџмент и лидерство људских ресурса, топ, средњи и оперативни менаџмент у банкама

Abstract: The paper will address the specificities of human resources management in banks, with an emphasis on the situation in the countries in transition. A human resource strategy for banks and highly developed countries will also be addressed, with an emphasis on the human resources quality management strategy and its applicability in transitional countries. Modern trends will refer to improving the performance and quality of human resources in banks, with particular emphasis on top management, central and operational management in banks. The paper will deal

with the management strategy and leadership in the banks, with emphasis on the characteristics of managers and special characteristics of the leaders in individual sectors of the bank and at the level of the bank as a whole. Concluding remarks will define proposals related to the application of modern trends in human resources in domicile banks.

Key Words: *Performance of banks, quality of human resources in banks, management and leadership of human resources, top, intermediate and operational management in banks*

1. СПЕЦИФИЧНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У БАНКАМА

Банкарска искуства у развијеним привредама показују, да промене настале у транзицији нису поједнаком динамиком захватиле и област управљања људским ресурсима. Сам израз "људски ресурси" представља показатељ ових промена. Управљање људским ресурсима представља, израз који се сада користи уместо израза персонална оператива, и показује да су запослени у банци много значајнији ресурс него њени депозити и њена актива.⁴

Управљање људима и њиховим способностима представља један од главних елемената у општем усмеравању једне финансијске услужне институције као што је банка. Промене које су се већ давно десиле у развијеним тржишним привредама, а које се управо сада дешавају у домицилним условима банкарског пословања, односе се на: дерегулацију, конкурентност и технологију у банкарству и пружају функцији људских ресурса веома значајну позицију. Промене указују, да је неопходно проблему управљања људским ресурсима у банкарству прилазити путем програма и то на стратегијски начин. Генерално посматрано, банке данас прихватају увођење новог облика обавеза за запослене у банци. Њихови програми се односе на: обнављање и обуку, плате и бенефиције, ревизију перформанси, обogaћивање послова и обуку контроле, тако да служе за пример овим променама.

Управљање људским ресурсима у банкама представља сложен процес који подразумева:⁵

- (1) стратегију планирања људских ресурса,
- (2) политику и ниво запошљавања,
- (3) стручну и пословну оријентацију,
- (4) планирање развоја људских ресурса,
- (5) планирање успеха (циљева и перформанси),
- (6) планирање стручне и пословне каријере запослених,

⁴ Compton N. Eric: Inside Commercial Banking, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003 str. 29.

⁵ Beck N. Robert: Strategic Management of Human Resources, u knjizi: The Financial Services Handbook - Executive Insights and Solutions, Editors: Eileen M. Friars and Robert N. Gogel, John Wiley & Sons, New York, 2007, str. 394.

- (7) планирање и извођење обуке,
(8) планирање плата и компензација у банци.

У свакој банци посебну активност у области људских ресурса показује управљачки орган, односно "врх" менаџмента банке. Зато је логично очекивати да банка може најбоље познавати и проценити своје обавезе према свим својим повериоцима истицањем свог јасног става при доношењу одлука. Од састава "менаџмент тима" банке зависи како ће банка видети своју будућност и проценити могућност реализације очекиваних планских циљева и задатака.

Термини као што су: мотивација, удобност на послу, развој каријере и учешће у управљању, данас су постали део речника у банкарству, тако да се преко њих идентификују нове и различите обавезе према запосленима у банци. Многе савремене банке имплементирају програме који комбинују различите радне функције и дозвољавају запосленима да иновирају и наглашавају доношење одлука на "нижим" менаџмент нивоима. С обзиром да банка обухвата финансијску активност запослених, успешност пословања банке у многоме зависи од њеног квалитета комуникација.

Усмене и писмене комуникације свих врста испуњавају сваки пословни дан и имају директан допринос начину организовања пословних функција банке. Оне повезују и упућују запослене, једне на друге, и чине основу на којој је банкарска институција изграђена.

Сваки дан чланови "менаџмент тима" банке имају обавезу да усмеравају запослене, контактирају са представницима акционарског друштва, одговарају на питања постављена од стране медија, узајамно контактирају са депозитарима и објављују огласне поруке.

Све процедуралне ствари које утичу на запослене, свака конверзација између менаџера и подређених и сваки састанак запослених треба да буду један од примера ефективне или неефективне трансмисије жељених банкарских информација. Примери из праксе показују да никад није била већа потреба за јасноћом у комуникацији, била она усмена или писмена, односно интерна или екстерна.⁶

Аутократски менаџери из недавне прошлости имали су малу потребу да развијају комуникационе вештине у банци. Њихове поруке су биле обично кратке, јасне, сажете и ауторитативне, тако да се о њим није могло разговарати. Једноставно речено, комуникације банке са акционарима, депозитарима и друштвеном заједницом биле су обично кратке и неперсоналне. Оглашавање се одржавало на оскудном минимуму, а информације о основним политикама банке нису широко публиковане, док је улога банке у њеном окружењу била одобрavana од обе стране.

⁶ Compton N. Eric: Inside Commercial Banking. Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003, str. 39-41.

Презентирана табела обезбеђује увид у неке конкретне примере позитивне и негативне комуникације, која може настати у рутинском пословању банке.

Табела бр. 1: Примери комуникација у банци ⁷

<i>Ефективна комуникација</i>	<i>Неефективна комуникација</i>	<i>Нема комуникације</i>
Контролор и подређени запослени у банци заједнички се слажу о роковима пословног плана и буџета банке.	Извештај презентирањем је нејасан и испуњен је жаргонима (када се прочита, неразумљив је).	Подређени у банци не могу дискутовати (расправљати) са контролором о проблему који се односи на њихов посао.
Записници са свим детаљима дискусија обављени са корисницима услуга у вези са предложеним кредитима.	Службеници пропуштају да приметите важност сваке фазе у пословној процедури банке.	Једна важна телефонска порука намерно се не доставља правој страни (менаџерима или корисницима услуга).
Публикације послодавца јасно истичу све детаље о сваком плану бенефиција банке.	Депозитар је збуњен у вези са методом који се користи за обрачун камата на кредите или на рачуне депозита банке.	Службенику се никад не говори о банчиним политикама које се тренутно не примењују.
Преглед годишњих перформанси пружа пуну квантитативну слику индивидуалног напретка у остваривању банкарских циљева.	Контролор је несигуран у лимите појединих банкарских позиција	Запосленима се никад не говори унапред о променама које ће имати утицаја на њихов положај и статус у банци.
Годишњи извештај утврђује и објашњава политике у вези са укључењем банке и одобравањем кредита извесним државама.	Публикације и штампа у банци ослобођени су прецизног дефинисања, односно нагињу ка презентирању само једног става.	Не чини се напор да се публикују активности у вези друштвене (државне или акционарске) одговорности банке.

Презентирани пример показује, да су присутне бројне слабости када постоји неефективна комуникација на нивоу банке (менаџмента и запослених у банци).

Међутим, знатно су веће последице када уопште не постоји комуникација између "менаџмент тима" банке и запослених у банци.

⁷ Compton N. Eric: Inside Commercial Banking, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003, str. 41.

2. СТРАТЕГИЈА ПОЛИТИКЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У БАНКАМА

Треба истаћи, да у савременом банкарству људске ресурсе треба посматрати не само као извршно особље, већ као учеснике у доношењу пословних одлука. За очекивати је да ће радна места, нарочито у будућности, бити са флексибилним садржајем, децентрализованим ауторитетом, промењеном корпоративном културом и препознавањем заслуга и радне једнакости међу запосленима у банци. Управо стога постоји потреба повећаним везама између свакодневних оперативних пословних и стратегијских одлука у банци. За очекивати је да ће се у будућности чешће вршити контрола бенефицираних трошкова, трошкова здравствене заштите и продуктивности рада банке.

Као што показује презентирани пример, процес стратегијског планирања људских ресурса чине две фазе: (1) фаза прогнозирања потреба, где се анализирају екстерни услови средине, и (2) фаза планских програма, где се врши прогнозирање потреба за људским ресурсима. У оквиру прве фазе, значајно је за банку да утврди будуће захтеве за људским ресурсима, с једне стране, и будућу расположивост људских ресурса, с друге стране. У оквиру друге фазе која се односи на прогнозу потреба банке за људским ресурсима, акценат се ставља на управљање перформансама и на управљање каријером запослених у банци.

Слика бр. 1. Фазе процеса стратегијског планирања људских ресурса у банци ⁸



⁸ Вуњак др Ненад, Турчић др Урош, Ковачевић др Љубомир, Стратегијски менаџмент у банкарству, Економски факултет Суботица, Пролетер Бечеј, Интернационални Универзитет Травник, 2011., стр. 208

Свака банка, без обзира на величину, треба јасно да дефинише свој став о питању дугорочног развоја људских ресурса. То се обично чини дефинисањем јасне стратегијске политике развоја људских ресурса за одређени дужи временски период. Врхунски донети у делу стратегијских политика развоја људских ресурса могу се постићи посебно акцентирањем следећих елемената:

- (1) управљања квалитетом услуга намењених запосленима у банци (политика развоја менаџерских способности, политика квалитета услуга и мерење перформанси, политика плата, каријере и признања),
- (2) управљања продуктивним напорима запослених,
- (3) управљање дискреционим напорима запослених у банци.

Реална стратегијска политика људских ресурса банке подразумева да банка треба да објективно процени своје снаге и слабости у домену људских ресурса у односу на конкуренцију и да искористи своје шансе и избегне или ублажи претње на тржишту. Дакле, нужно је респектовати објективне резултате ситуационе анализе банке у домену људских ресурса и усмерити оперативне активности у правцу јачања снага и искоришћавања шанси на тржишту, уз превазилажење и отклањање слабости у кадровском потенцијалу банке.⁹

Социјални и економски проблеми имају свог утицаја на спремност запослених у финансијским институцијама и то у сфери остваривања врхунских перформанси, квалитета производа и услуга и продуктивности дотичних институција. У банкама које послују у савременим тржишним привредама сигурност посла није више главни мотив (она је била у прошлости); новац није више само побуда, страх од отпуштања није више тако велика претња као што је раније постојао.

Чињеница је, да и у садашње време запослени у финансијским институцијама теже да имају добре плате, бенефиције и сигуран посао. Међутим, они данас хоће и неке додатне услове, као што су партиципација у одржавању институције, јавна одговорност институције, квалитет менаџмента и задовољство запослених послом који обављају. Дакле, они желе да контролишу како своју судбину тако и судбину своје институције, а то значи потребу реорганизовања посла и вршења над запосленим више контроле при обављању њиховог посла.

Етика рада у банкарству је промењена тако да запослени теже да повећају напоре за нешто што је њихово или што њима припада. Етика партиципације се односи на тежњу запослених да буду део процеса доношења одлука које утичу на њихову егзистенцију. Ауторитет се обично не прихвата, уколико први у линији управљања не помогне оне друге запослене у банци који се слажу да истог следе. Ова етика ће креирати нову тражњу послова у наредној декади,

⁹ Ђурчић др Урош: Стратегијско планирање у банкарству – Обликовање успешне профитне стратегије банке, Фелтон, Нови Сад, 2002., стр. 144-152.

форсираће промене у корпоративној култури, уз истицање способности за комуницирање и формирање добро информисаних радника у банци.

Са новим променама долази и то веће индивидуализације персоналне праксе, политике и људских односа у банци. Појединци постају најважнија компонента сваке стратегије. У складу са тим, долазиће и до промене улоге "менаџмент тима" и то од ауторитета до сарадње, уз повећање важности извршилаца одређених банкарских послова. Евидентна је потреба, да функција људских ресурса треба да буде таква да подстакне високе перформансе појединаца. Овај тип моралног менаџмента оцењује се као добар за будућност, с обзиром на перформансе и продуктивност радника, које утичу да се креирају ниски трошкови и висок ниво профитабилности банке.

3. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У БАНКАМА

Управљање људским ресурсима имало је у прошлости реакционарну одговорност према променама средине, пошто је традиционални однос између радника и менаџера почивао на супротним гледиштима. Међутим сада и убудуће, функција људских ресурса се фокусира на ефективност и продуктивност као и на дугорочну профитабилност супротно постављеној контроли и процедурама у банци. Сукоб не укључује само правовремену селекцију, компензацију, обуку, однос са запосленима и слично, већ стратегијско планирање, анализу рањивости, нивое успеха и интеграцију система подршке (наднице, зараде и обуку) у банци. Ове промене су проузроковале комфор и флексибилност за кориснике банкарских производа и услуга. Комфорност и погодност запослених у банкама се данас мери новим изразима: брзином, приступачношћу, прихватљивошћу (усклађеност са животним стилем) и високим квалитетним банкарским услугама.

У савремено организованом тржишном банкарству "менаџмент тим", као и многи запослени у банци, дуго се сматрају једним од најкритичних фактора успешног пословања банке. Треба истаћи, да се савремени концепт људских ресурса знатно разликује од приступа запосленима у периоду пре тржишне дерегулације. Пре процеса дерегулације се сматрало, да је довољна способност менаџера да воде и креирају пословање банке, а да је улога појединаца (извршилаца појединих банкарских послова) маргинална. Концепт управљања људским ресурсима у банци полазио је од тога, да менаџери планирају и организују свој посао уз присутну само нужну сарадњу са извршиоцима у дотичном послу. При извршавању банкарских послова користио се ауторитет менаџера и захтевало се од извршиоца беспоговорно извршавање наређења претпостављеног у хијерархијском нивоу управљања и одлучивања у банци.

После дерегулације позиције су се измениле, тако да је окружење постало нестабилно, многи фактори у спољној средини су постали учесталије променљиви, конкуренција међу банкама и другим финансијским институцијама све оштрија, да би банкарски послови подразумевали предузимање све

ризичнијих послова. У таквим условима пословања банке су све више биле приморане да "отворе очи и уши" да би ушле у послове и да би исте успешно окончале. Банкарски менаџери то нису могли обавити сами, на стари превазиђен начин. Настала је потреба за укључивањем већег броја запослених у решавање појединих, сложенијих пословних проблема. Концепт управљања људским ресурсима променио се из основа. Менаџери су прешли са облика сарадње на облике нужног учешћа запослених у доношењу пословних одлука. У оваквим условима пословања нужно се поставља питање потребног броја и квалификационе структуре запослених, који треба да су усаглашени како са стратегијским, тако и са тактичким и оперативним планским циљевима и задацима банке. Да би банка имала оптималан број запослених, неопходно је да има амбициозне, упорне и енергичне менаџере. Међутим, потребни су и вешти и способни извршиоци и банкарски специјалности из појединих сегмената банкарског пословања (информационе технологије, права и сл.). Дакле, ако запослени желе учешће у доношењу одлука, што је интерес и власника и менаџера банке, тада треба да имају и основне предуслове за такав "додатни" посао.

За финансијску институцију као што је банка "опремање" запослених одговарајућим миксом вештина и знања представља одавно приоритет прилично високог ранга. Пре свега, запослени треба да поседују критичне техничке вештине да би испунили своју улогу: кредитног референта, благајника, менаџера филијале, контролора и сл. Развојем културе пружања услуга неке од ових базичних вештина могу се мењати преко описа послова, како би се акцентирао нови приступ. Често су потребне и специфичне обуке вештина при пружању банкарских услуга интерним или екстерним корисницима. Те вештине се односе на следећа питања: како одговорати на телефонске упите, како умирити нервозног клијента, како комуницирати са клијентом с обзиром да култура пружања услуга укључује и продајну културу, контактано особље банке захтева и обуку продајних вештина.

Добро дизајнирани развој вештина и знања обезбеђује подршку не само квалитету услуга већ и вољности пружања банкарских услуга. Исто је присутно због тога, што је мотивација део функције спремности запослених у банци. Запослени у банци који се осећају неспремни да извршавају услуге, понашају се као да нису довољно мотивисани за извршавање банкарских услуга. У ствари, добро примењене вештине и знања од стране запослених изазивају поверење, а поверење представља мотиватор запосленим у банци. Зато је неопходно сагледати, шта запослени треба да знају на појединим нивоима: (1) „топ” менаџмент, (2) средњи слој менаџера, (3) линијски провајдери услуга, односно контактано особље и (4) позадинско особље (подршка одлучивању).

Дугогодишња пракса и опсежна истраживања и анализе потврђују да од укупног времена које менаџери банака проводе извршавајући менаџерске послове, приказује слика 1 и 2, где се уочавају разлике у вршењу административних и менаџерских функција према нивоу руковођења, отуда:

- 1) Топ менаџери банке обављају не само планске функције стратешког карактера, већ врше и административне функције, екстравертног садржаја из домена персоналних послова, представљање и вођење банке, вођење и усмеравање, комуникације, мотивисање;
- 2) Средњи менаџери банке знатно више времена посвећују такође административним функцијама, али тактичког карактера, највише везаних за интравертно функционисање банке;
- 3) Оперативни менаџери највише времена посвећују пословима оперативног менаџмента, где су задужења везана за извршавање одлука вишег нивоа надлежности у банци.

Код топ менаџера банке у фокусу су, планирање и контрола као менаџерске функције, јер се пажња највише односи на целину банке и њен пословни успех. Средњи ниво менаџера банке, потенцира контролу и организовање банке, јер се мора обезбедити стабилност функционисања и развоја банке вршењем активности од тактичког значаја. Најнижи ниво менаџмента, се бави извршним функцијама, тј. делегирањем задатака и њиховом контролом. Из ових разлога, топ менаџери треба да поседују концептуална знања, средњи менаџери психолошко-хумана знања, а оперативни менаџери специфична знања банкарског пословања.¹⁰

Слика 2. Знања које треба да поседују менаџери у зависности од нивоа на којем се налази банке



¹⁰ Agarwal, R., Organisation and Management, Macmillan Publishing Company, New York, 2004, str. 10.

Слика 3. Укупно време које менаџери проводе на послу вршећи менаџерске функције

Функција	Ниво менаџмента		
	Високи	Средњи	Нижи
Планирање	■	■	■
Организовање	■	■	■
Извршење	■	■	■
Контрола	■	■	■

"Топ менаџмент" у банци треба да креира ентузијазам. Ентузијазам је као „киша“: ако не почиње да пада одозго (са врха), никад је нећете наћи доле (на дну), што значи да ће се ентузијазам изгубити. Интерес "топ менаџмента" укључује: (а) утврђивање перформансних стандарда, који су довољно дефинисани да се могу извршавати и мерити, (б) охрабривање формирања међусекторских тимова, дефинисање снаге међусекторских тимова (дефинисање њихове улоге као тела за доношење одлука), (ц) истрајавање на концепту "квалитета као планског мотива" стављајући у први план мотив у свакој активности, од дизајнирања система до дизајнирања услуга и планирања маркетинг програма, (д) идентификовање и решавање проблема, уз утемељивање награда и препознавања иницијатива, (е) развијање интерперсоналних вештина комуникације, (ф) изграђивање комуникационог система који укључује механизам повратне спреге.¹¹

Ред средњих менаџера се односи на одабир запослених у банци са извршним услужним потенцијалом. Они постављају и врше ревизију задатака у пословању банке, формирају тимове, решавају проблеме, евалуирају напредак у односу на постављене циљеве банке.

Линијски провајдери услуга односно контактено особље обављају разне задатке у вези са: (а) слушањем, (б) отвореним разговорима ради детерминисања потреба корисника услуга, (ц) владање нереалним очекивањима корисника и омекшавањем гнева корисника услуга, (д) телефонском професионалном етиком, (е) решавањем проблема у вези са корисницима услуга, (ф) невербалном комуникацијом (од контакта очима па до услужно оријентисаног става).

За позадинско особље у банци је важна обука као и за контактено особље, како би се могли боље разумети у извршавању банкарских послова. Њихову обуку је најбоље заједнички одржати, јер сви треба да пођу од заједничког циља који се односи на сатисфакцију корисника банкарских услуга. Позадинско особље треба да пође од тога, да је све оно што тражи контактено особље управо у интересу сатисфакције комитената и клијената банке.

¹¹ Вуњак др Ненад, Ђурчић др Урош, Ковачевић др Љубомир: Корпоративно и инвестиционо банкарство, Економски факултет Суботица, Пролетер Бечеј, БЛЦ Бања Лука Цолеге, 2008, стр. 82

4. СТРАТЕГИЈА МЕНАѢМЕНТА И ЛИДЕРСТВА У БАНКАМА

Под појмом менаѢмента се подразумева појединац или група појединаца одговорних за проучавање, анализу и формулисање одлука и иницирање одговарајућих акција у корист банке.¹² Међутим, управљање савременом банком значило је сусретање са изазовом лидерства, које се појавило са дерегулацијом банкарског тржишта.

Лидерство у банци се односи на:

- (1) поправљање перформанси запослених у банци;
- (2) развијање производа и услуга које тражи банкарско тржиште;
- (3) развијање одговорне и флексибилне организационе структуре банке;
- (4) повећање продуктивности у пословању банке;
- (5) поправљање квалитета услуга банке;
- (6) развијање продајне културе банке.

За ефикасни менаѢмент и ефективно лидерство се може рећи, да нису у прошлости били критичан фактор успеха банака. Данас се може рећи да су ови фактори постали главни банкарски изазови. Ефикасни менаѢери и ефективни лидери имају способност да праве разлику између банкарства као струке и управљања банком. Лидерство представља реалан "кључ" за решавање највећег броја проблема присутних у банкарству. Ако банка у условима дерегулације има слаб "менаѢмент тим", тада је неминовно да ће имати тешкоћа у продаји својих производа и услуга, проблема у услуживању, тешкоћа у одржавању хомогености колектива и тешкоћа у њеном пословном моралу. Настале промене у вези корпоративне културе банака стављају у први план лидере, а не менаѢере банке. Овакав приступ постоји због разлике између карактеристика лидера и менаѢера банке. Лидери подстичу и вуку људе напред за собом, односно не гурају запослене за собом. Лидери стављају нагласак на вредности доприноса и на аспирације банке. Лидери почињу послове са јасном визијом и настоје да напоре колектива претворе из визије у пословну стварност банке. С друге стране, менаѢери стављају акценат на интерне ресурсе банке, њен капитал, технологију, опрему банке. За менаѢере је карактеристично, да са више ефекта управљају оним што већ егзистира него што мењају статус quo у банци. Примери из праксе показују, да је могуће да једна особа буде истовремено добар лидер и добар менаѢер банке. Да би се променила корпоративна култура банке неопходно је постојање лидерства на свим кључним тачкама организационе структуре банке, а не само на самом врху банке.¹³ Лидерство представља само један део менаѢмента банке, али не и целину менаѢмента банке. МенаѢмент активности се односе на: планирање,

¹² Rosenberg M. Jerry: Dictionary of Banking and Financial Services, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 1998, str. 422.

¹³ Berry L. Leonard., David R. Bennett and Carter W. Brown: Service Quality (A Profit Strategy for Financial Institutions), Dow Jones - Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 81.

организовање и доношење одлука, док се лидерски обарач исказује путем снажне мотивације људи и водича ка остварењу циљева банке.¹⁴ Менаџере и лидере можемо наћи и међу банкарима "старог" кова. За менаџере и лидере нису важне њихове године старости, њихово банкарско искуство, величина банке, нити делокруг и ширина пословања банке. Важно је да менаџери схвате и разумеју да се управљање савременом банком разликује од управљања са традиционалном банком. Управљање традиционалном банком захтева делимичан сет вештина и способности, док управљање савременом банком захтева и неке нове важне вештине, као и способности од менаџера и лидера у банци. Савремена банкарска теорија и пракса указују, да је један од кључних фактора успеха савремене банке управо њено највише руководство, односно "топ менаџмент" банке.

Последице традиционалних банака односиле су се на:

- (1) неспособност управљања променама у банци,
- (2) недовољан стратегијски приступ у банци,
- (3) неодговарајућу организациону структуру банке,
- (4) неодговарајућу пословно-продајну банкарску „климу” на финансијском тржишту.

Наиме, "менаџмент тим" је постао критичан фактор успеха или неуспеха традиционално организоване банке. При томе је сасвим јасно, да се на листи разлога због којих једна банка може да оде под стечај, поред лоше пласираних кредита и пада економије, може додати и лош квалитет "менаџмент тима" банке. Управљање савремено организованом банком представљају свакодневно сусретање менаџера на свим тачкама организационе структуре банке, са изазовом лидерства и са ризицима које је изазвала дерегулација.

Изазови се пре свега односе на:¹⁵

- (1) стално поправљање перформанси запослених у банци,
- (2) развијање банкарских производа и услуга које финансијско тржиште тражи,
- (3) развијање одговарајуће и флексибилне организационе структуре банке,
- (4) повећање продуктивност банке,
- (5) поправљање квалитета банкарских производа и услуга,
- (6) развијање продајне културе банке, и сл.

Промене у савремено организованим банкама изазвале су конфликте између новог типа менаџера и традиције интуитивног одлучивања у банци. Управљачке информације постају кључни ослонац и подршка процесу одлучивању, а не очекивања на бази интуиције "менаџмент тима" банке. Главна преокупација "менаџмент тима" банке постаје управљање ризицима банке. Управљачка структура усмерава пажњу ка процесу доношења стратегијских одлука које

¹⁴ Donnelly, H. James Jr. and Skinner Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 127.

¹⁵ Donnelly, H. James Jr. and Skinner Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 6

постају све значајније услед промена појединих фактора који су условљени конкурентским притисцима на банкарском тржишту. На слици бр. 4 приказана су подручја управљања банком на којима је дошло до промена као и померања улоге менаџмента после процеса банкарске дерегулације.

Слика бр. 4: Померање тежишта улоге "менаџмент тима" банке после дерегулације¹⁶

ПРЕЛИМИНАРНА УЛОГА „МЕНАЏМЕНТ ТИМА“

ТРЖИШНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ	ТРЖИШНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Раст тржишта 2. Ексклузивност производних линија и заштићеност тржишних подручја 3. Низак степен конкуренције или нема конкуренције 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Засићеност тржишта 2. Производне линије нису ексклузивне Нити тржишна подручја заштићена 3. Интензивна конкуренција
ГДЕ ЈЕ	ГДЕ ЈЕ
Фокусирање стратегијских циљева:	Фокусирање стратегијских циљева:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чврста контрола интерних процеса и ефикасан процес интерних информација 2. Контрола напора - коришћења средстава (извора) 3. Повећање ефикасности „радећи ствари правилно“ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развијање и примена стратегије као одговора на промене конкуренције 2. Остваривање резултата-конкурентско преимућство 3. Повећање ефикасности „радећи праве ствари“
ЗАХТЕВИ	ЗАХТЕВИ
Критичне компоненте рада "менаџмент тима":	Критичне компоненте рада "менаџмент тима":
<ol style="list-style-type: none"> 1. Банкарска стручност (вештина, спретност) критичног нивоа 2. Важна административно - управна способност 3. Спретност и вештина лидерства не представља важност изузев " менаџмент тима" који се налази на врху банке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Банкарска стручност (вештина, спретност) критичног нивоа 2. Менаџерска стручност у стратегијским анализама, организационом обликовању и управљању променама 3. Спретност и вештина лидерства свих менаџерских послова се повећава

Квалитет "менаџмент тима" банке подразумева контролу кључних фактора успеха банке.

Ти фактори се односе на:

- (1) квалитет руковођења банком,
- (2) примену маркетинг концепције у банци,
- (3) квалитет управљања информацијама у банци,
- (4) примену савремене технологије у банци,

¹⁶ Donnelly H. James and Skinner J. Steven: The New Banker (Develop Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 9

- (5) развој иновативних банкарских производа и услуга,
- (6) конкурентску базу трошкова банке,
- (7) управљање банкарским ризицима,
- (8) стратегијско планирање у банци,
- (9) адекватност капитала банке.¹⁷

Да би "менаџмент тим" банке могао успешно да обавља послове, неопходно је да испуњава нове захтеве у погледу квалитета управљања банкарским процесима. Његов професионализам се односи на: (1) стратегијско планирање, (2) планирање технологије и њених промена, (3) управљање односима актива и пасива, (4) обезбеђење финансијске контроле и сл. Управо због тога је у банкарству веома важан квалитет "менаџмента тима" банке. Квалитетним радом "менаџмент тим" постиже сигурност пословања и поверење у банку, при чему управљање ризиком постаје веома важно за "менаџмент тим" банке. "Менаџмент тим" банке има обавезу да се у новим условима пословања суочи са све сложенијим проблемима банкарског пословања. Сложени проблеми се манифестују као:

- (1) промена у структури управљачких циљева уз потребу много агресивнијег предузимања мера против ризика и стретегијско одлучивање при улагању капитала банке,
- (2) стратегија изласка из посла постаје важна за банку исто као и стратегија уласка у посао (развој и улагања капитала банке),
- (3) стална брига за профитом банке, имајући у виду недостатак капитала и конкурентски притисак на профитабилност банке.

Очигледно је да су динамичне промене у окружењу банке условиле и промену понашања "менаџмент тима" банке. Предвиђање тих промена и прилагођавање пословања банке дотичним променама, с једне стране и способност менаџмента банке да на себе преузима већи ризик с друге стране, чине пословање банке много сложенијим и тежим него што је то било пре дерегулације.

ЗАКЉУЧАК

Истраживања у савременом банкарству су показала да је дошло до знатних промена у процесу управљања пословним банкама. Те промене се могу сврстати у пет група и односе се на следеће чињенице:¹⁸

- (1) промењене су компоненте управљања пословима у банкарству,
- (2) "модерне" банке данас захтевају добро лидерство на свим значајним нивоима организационе структуре банке,

¹⁷ Arthur Andersen and Co: New Dimensions in Banking: Managing the Strategic Position, Bank Administration Institute, Chicago, 1983. godine, izlaganje prvo, str. 5.

¹⁸ Donnelly H. James and Skinner J. Steven: The New Bankar (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, 2002. godine, str. 10-15.

- (3) "модерни" банкари се данас суочавају са три кључна изазова:
- а) са развојем перформанси продајне културе банке,
 - б) са управљањем променама у банци,
 - ц) са развојем одговорне организационе структуре банке,
- (4) креирање организационих структура банака које могу издржати актуелне банкарске промене,
- (5) Сет вештина потребних да би банкарски менаџери били ефективни је повећан и проширен. Микс у сету од три кључне вештине (техничка, концептуална и хумана вештина) је промењен. Наиме, да би банкарски менаџер постао ефективан, он треба да овлада сетом од три веома важне и опсежне вештине, као што су:

(а) техничке вештине које обухватају вештине из банкарске технике и банкарске функције, а укључују специјална знања и аналитичка средства за поједине банкарске специјалности и њихово коришћење.

(б) концептуалне (појмовне) вештине које укључују стратегијске анализе, организационо обликовање и управљање променама. Основа коришћења ових вештина се односи на давање одговора на питање како водити пословање банке у динамичној економској, технолошкој, дерегулисаној и конкурентској средини уз примену и коришћење нових идеја. Менаџер треба да зна, да чита индикаторе будућих промена у окружењу и да стратегијски креира визију односа банке и окружења у динамичним условима пословања ("гађање у ходу у покретну мету").

(ц) хумане вештине које укључују способност да менаџер буде ефективан у међуљудским односима и као градитељ тима ("банкарство је посао људи"). Исто подразумева способност која се састоји од неколико компоненти, као што су: (1) лидерство, (2) грађење тима, (3) комуницирање, (4) одлучивање, (5) управљање односима у групама ("релатионсхип"), (6) поређење са онима који су на дну групе, затим са супериорнима у групи., (7) везу са спољним групама и сл. Концептуалне и хумане вештине као и способности у банкарству данас су једнако важне као и техничке вештине и знања, чак и више, јер оне обезбеђују у будућности банкама компаративну предност.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Agarwal, R., Organisation and Management, Macmillan Publishing Company, New York, 2004,
- [2] Arthur Andersen and Co: New Dimensions in Banking (Managing the Strategic Position), Bank Administration Institute, Chicago, 1998,
- [3] Berry L. Leonard., David R. Bennett and Carter W. Brown: Service Quality (A Profit Strategy for Financial Institutions), Dow Jones Irwin, Homewood, Illinois, 2002,
- [4] Beck N. Robert: Strategic Management of Human Resources, u knjizi: The Financial Services Handbook - Executive Insights and Solutions, Editors: Eileen M. Friars and Robert N. Gogel, John Wiley & Sons, New York, 2007,

- [5] Compton N. Eric: Inside Commercial Banking, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003
- [6] Donnelly H. James and Skinner Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002,
- [7] Ћурчић др Урош: Управљање растом банке (Стратегијско управљање растом вредности и перформансама банке), Младост холдинг, Цолор Принт, Лозница, 2003,
- [8] Margol Irving, Scanlan K. Timothy and Colladay Sharli: Effective People Management for the 1980s and Beyond, u knjizi: The Bankers" Handbook, Third Edition, Edited by: William H. Baughn, Thomas I. Storrs and Charls E. Walker, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illionois, 1998
- [9] Rosenberg M. Jerry: Dictionary of Banking and Financial Services, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 1998,
- [10] Вуњак др Ненад, Ћурчић др Урош, Ковачевић др Љубомир: Корпоративно банкарство, Економски факултет у Суботици, Протер Бечеј, Интернационални универзитет Травник, 2013,
- [11] Вуњак др Ненад, Ћурчић др Урош, Ковачевић др Љубомир: Стратегијски менаџмент у банкарству, Економски факултет у Суботици, Пролетер Бечеј, 2011,
- [12] Вуњак др Ненад: Инвестиционо и хипотекарно банкарство, Економски факултет у Суботици, Пролетер Бечеј, 2013.

SUMMARY

Human resources (HR) management in banks is a complex process based on the following: planning and employment policies, business orientation, career, and education programs. The process of strategic planning of HR consists of two stages: forecasting the needs, and the stage of a planned programme in the bank. Both management "team" and planned development of skills and knowledge have a special role in modern banking, with mutual aim of HR quality management in banks. The distinction of different management levels is necessary: the first level is the operational manager, the second level is the middle manager, and the final level is "top" manager who is responsible to create enthusiasm in banks. Managing any bank nowadays means coming across many leadership challenges. An efficient manager and an effective leader is the one who knows the difference between the banking industry and managing a bank. A leader will start any work with a clear vision and will use HR to transform that vision into reality. Leadership is only one part of the management in banks. For leaders and managers the understanding that the management of the modern bank is different from the traditional one is important, rather than the age, size and the range of business. Bank's management "team" is the key factor that determines whether the bank will be successful or not. The professionalism of this management "team" is based on strategic planning, the use of information technology, managing the assets and liabilities, and financial control. The management "team" should have the following skills: technical skills, conceptual skills, and human skills.