

# MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSTVU

*Nevena Jolović<sup>1</sup>*

doi:10.5937/Oditor1903065J

Pregledni rad

UDK:

005.961:005.81

336.71

## **Apstrakt**

*Epitet klasičnih i dominantnih, a pritom i najzastupljenijih institucija na finansijskom tržištu već vekovima pripada bankama. Kako bi u savremenim uslovima finansijska institucija ovog tipa zadržala ključnu ulogu i izborila se za bolju tržišnu poziciju među jakim konkurentima, neophodno je da svoje poslovanje zasnuje na principima efikasnog upravljanja resursima. Preciznije, brojni autori su stava da je u 21. veku diferenciranje i ostvarivanje konkurentske prednosti banke moguće jedino uz kvalitetne, motivisane i adekvatno organizovane ljudske resurse. Menadžment ljudskih resursa je, stoga, funkcija kojoj ambiciozne banke trebaju posvetiti posebnu pažnju. Cilj istraživanja usmeren je ka isticanju značaja koji menadžment ljudskih resursa može imati u procesu sticanja tržišne konkurentske prednosti banke. Za potrebe izrade rada korišćene su deskriptivna metoda i tehnika analize i sinteze, a vršena je i detaljna analiza sadržaja dostupne domaće/strane literature. Rezultat istraživanja je potvrđen stav da kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentske prednosti banke na tržištu.*

**Ključne reči:** *menadžment ljudskih resursa, konkurentska prednost, banke, bankarstvo.*

**JEL:** *G21, M54, O15*

## **Uvod**

Menadžment ljudskih resursa predstavlja celovit i sistematski pristup upravljanja ljudima, gde je akcenat na: privlačenju, motivisanju, razvijanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih zarad ostvarivanja pozitivnih rezultata organizacije na tržištu. U savremenim uslovima menadžmentu ljudskih resursa posvećuje se izuzetna pažnja, a razlog za to nalazi se u sveopštem teorijskom i praktičnom prepoznavanju značaja koji ovaj vid upravljanja ima za opstanak, funkcionisanje i rast organizacije. Banke, kao finansijske institucije koje se bave uslužnim aktivnostima, neosporno predstavljaju tržišne subjekte čija je uspešnost poslovanja u velikoj meri određena kvalitetom i koordinacijom ljudskih resursa koji te usluge pružaju. Potezi koje banke preduzimaju u sferi menadžmenta ljudskih resursa zavise od njihovih pojedinačnih aspiracija, tj. od ambicija vezanih za veličinu tržišnog segmenta koji konkretna banka namerava

---

<sup>1</sup> Student, MSc Nevena Jolović, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, E-mail: [nevenajolovic@uns.ac.rs](mailto:nevenajolovic@uns.ac.rs)

zauzeti i intenziteta konkurentske prednosti koji želi ostvariti. Ipak, bez obzira na razlike koje postoje u nivoima ambicija, težnja svih banaka i njihovih upravljačkih funkcija ove vrste je ista - da osiguraju ostvarenje dobrih tržišnih rezultata banke. Savremene banke to mogu postići obezbeđivanjem adekvatnih uslova za rast i razvoj ljudskih resursa. Preciznije rečeno, u takvim stimulativnim uslovima, ljudski resursi biće osnaženi i ohrabreni da iskažu sav potencijal koji poseduju, što će posledično omogućiti bankama da se suoče sa tržišnim izazovima i zauzmu dominantne pozicije na istom.

Istraživanjem sprovedenim u radu ukazano je na potencijale i značaj koje menadžment ljudskih resursa može imati u procesu sticanja konkurentske prednosti banke na tržištu. Predmet istraživanja odnosi se na ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti banke. Aktuelnost istraživanja potkrepljuje činjenica da je bankarski sektor jedan od najdinamičnijih i najznačajnijih u finansijskom sistemu, te da funkcionisanje istog odlikuju brojni trendovi i promene tehnološkog, inovativnog i humanog karaktera. U prilog značaju i aktuelnosti istraživanja ide i činjenica da se na evropskom i svetskom finansijskom tržištu tokom poslednje decenije ljudskom kapitalu posvećuje izuzetna pažnja, te da je od strane mnogih istraživača ljudski faktor posmatran kao ključan u ostvarivanju tržišnog uspeha finansijskih organizacija, odnosno kumulativno posmatrano, ključan za rast i razvoj finansijskih tržišta.

Osnovna hipoteza istraživanja je, na osnovu predmeta i ciljeva istraživanja, a u skladu sa prikupljenim informacijama definisana na sledeći način:

- H0: Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentske prednosti banke na tržištu.

Posebne hipoteze su:

- H1: Banke koje imaju precizno definisanu strategiju menadžmenta ljudskih resursa ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje nemaju razvijenu stratešku šemu upravljanja istima;
- H2: Banke koje u procesu upravljanja ljudskim resursima vrše ulaganja u cilju osnaživanja, povećanja zadovoljstva i razvoja svojih zaposlenih, ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje to ne čine;
- H3: Banke čiji menadžment kreira organizacionu kulturu u kojoj ljudski resursi, odnosno zaposleni, neguju razumevanje za različite potrebe i zahteve klijenata, imaju veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u pogledu kvaliteta pruženih usluga u odnosu na banke koje to ne čine.

## **Cilj rada i korišćena metodologija**

Cilj rada je da ukaže na potencijale i značaj performansi menadžmenta ljudskih resursa u procesu sticanja konkurentske prednosti banke na tržištu, a shodno zahtevima i izazovima koje savremeni tržišni uslovi nameću. Istraživanjem se želi uticati na osvešćenost naučne i stručne javnosti po pitanju značaja kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa banaka za tržišnu uspešnost pomenutih institucija. Metodologija istraživanja obuhvatila je: analizu sadržaja dostupne stručne literature, tj. dela referentnih domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i bankarstva; deskriptivni metod; kao i tehniku analize i sinteze.

### **Pregled vladajućih stavova u literaturi o menadžmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti**

U cilju sagledavanja značaja i potencijala menadžmenta ljudskih resursa u procesu funkcionisanja banke, u nastavku će biti reči o vladajućim stavovima u literaturi, autora koji su istraživali ovu oblast menadžmenta. U skladu sa tematikom istraživanja biće analizirana i shvatanja domaćih i stranih autora o sferi konkurentske prednosti, ali i istaknuti stavovi teoretičara o ukrštanju ova dva fenomena. Neki od pomenutih stavova u literaturi vezanih za menadžment ljudskih resursa glase:

- Upravljanje ljudskim resursima zasnovano je na principu: „Pravi čovek, u pravo vreme, na pravom mestu“. Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao sistem koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji, njihove rezultate, ponašanje, stavove, vrednosti i motivaciju (Martinović, Tanasković, 2014);
- Menadžment ljudskih resursa je proces u kome se glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vezuju za: dizajn delokruga rada, planiranje kadrova, regrutaciju i selekciju, sistem plaćanja, informacione aktivnosti, obuke i razvoj, odnos sa sindikatom, organizacioni razvoj i pomoć zaposlenima. Sve navedene aktivnosti služe stvaranju uslova za poboljšanje radnih performansi i povećanju zadovoljstva zaposlenih, njihovog stručnog znanja i spremnosti na promene (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005);
- Menadžment ljudskih resursa doživljava se kao svojevrsna poslovna filozofija kojom se trasira nov, savremeni i u osnovi humaniji odnos prema ljudima u procesu rada. Naime, čovek se sve manje tretira kao objekat upravljanja, a sve više kao subjekt liderstva (Milić, 2011).

S druge strane, neki od vladajućih stavova u literaturi po pitanju konkurentske prednosti glase:

- Konkurentska prednost podrazumeva postojanje ili ostvarenje određenog stepena sposobnosti organizacije koji se „zahteva“ na tržištu i koji konkurencija ne može lako dostići. Konkurentska prednost organizacije postaje izraženija u situacijama kada su uzroci njenog nastanka jedinstveniji, tj. kada ne mogu biti jednostavno i s lakoćom imitirani (Jović, 2003);
- Konkurentska prednost predstavlja sposobnost organizacije da prevaziđe drugu u performansama, u situacijama kada njeni menadžeri, za razliku od konkurentskih, pokazuju sposobnost da kreiraju više vrednosti iz resursa koji su im na raspolaganju. Po ovom shvatanju, konkurentska prednost proizilazi iz jezgra kompetencija, veština i sposobnosti menadžera u aktivnostima kreiranja vrednosti (Jones, 2013);
- Konkurentska prednost odnosi se na diferenciranje i redukciju troškova, iz čega proističu strategije: redukcije troškova, diferenciranja i fokusiranja kao strateški okviri za ostvarivanje konkurentske prevlasti na tržištu (Porter, 1998);
- Bitno je naglasiti i da se, kada se govori o važnim faktorima za održivu konkurentsku prednost, obično misli na: ključne odnose, inovacije, ugled i stratešku imovinu banke (Ljubojević et al., 2012).

O nezanemarljivoj ulozi koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije pisali su brojni autori, te u literaturi postoje stavovi poput sledećih:

- Dugoročan uspeh organizacije ne može se graditi na uobičajenim veštinama i tehnikama koje konkurenti mogu više ili manje uspešno savladati i imitirati u relativno kratkom vremenskom periodu (Grgić, 2012). Preciznije, u krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji, gde svi drugi faktori proizvodnje (kapital, tehnologija, sirovine i informacije) mogu biti kopirani, organizacijama preostaje da svoju konkurentsku prednost grade samo na jednom resursu - svojim zaposlenima (Đurić, Simić, 2011);
- Značaj upravljanja ljudskim resursima je neosporan, jer ljudski resursi predstavljaju kamen temeljac dugoročnog uspeha i ključni izvor konkurentske prednosti organizacije (Micić, Arsić, 2010);
- Konkurentska prednost ostvarena na osnovu resursa znanja, organizaciji daje mogućnost da stvori osnovu za dugoročnu tržišnu dominaciju u odnosu na konkurente. Stoga je potrebno promovisati efikasnu upotrebu

znanja, koja se postiže efektivnim upravljanjem ljudskim resursima. Ljudski resursi su faktor inovativnosti organizacije i meta-resurs koji utiče na efikasnu upotrebu ostalih organizacijskih resursa (Krstić, Vukadinović, 2008).

### **Menadžment ljudskih resursa u bankarstvu**

Ljudski resursi su bogatstvo nacije i organizacije (Srivastava, 2010). U sprovedenom istraživanju termin „ljudski resursi“ odnosi se na zaposlene u bankama. U cilju ostvarivanja strategija i planova banke, menadžeri se uključuju u aktivnosti vezane za ljudske resurse, te nastoje da olakšaju saradnju među ljudima. Ovakvi naponi i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su opravdani zbog činjenice da su ljudi faktor koji je zajednički za sve organizacije ovog tipa, te da je njihovo usklađivanje ključ za napredak istih (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005). Najveći izazov sa kojim se banke suočavaju jeste upravljanje ljudima i njihovim ponašanjem. U prošlosti, zabrinutost i fokus banaka bili su pre svega na ispunjenju obaveza i blagovremenom završetku posla. Vremenom se, međutim, više pažnje počelo posvećivati ljudskom ponašanju na radnom mestu, upravo zbog njegove složenosti i značajnije uloge u ljudskim i performansama organizacije (Putti, 2015). Zaključuje se da se kao suština koncepta menadžmenta ljudskih resursa nameće briga banke o ljudima u njoj.

Cilj banke je da se postara da najkvalitetniji i najmotivisaniji pojedinci dobiju priliku da svojim delovanjem/radom utiču na performanse banke, gde je obaveza iste da se o zaposlenima stara, tj. potpomaže njihov napredak i brine o njihovom daljem usavršavanju. Ukoliko uspe u tome, uz stvaranje povoljne radne atmosfere, razvoj timskog duha i pošteno nagrađivanje na osnovu ostvarenih rezultata, velika je verovatnoća da će banka ispuniti i svoj krajnji interni cilj, a to je zadržavanje najboljih radnika u svojim redovima, odnosno krajnji eksterni cilj - sticanje tržišne konkurentske prednosti. Neretko se dešava da se mnogi obučeni zaposleni nakon izvesnog vremenskog perioda „sele“ u druge finansijske institucije, što skupo košta matičnu banku koja je već utrošila mnogo resursa zarad usavršavanja njihovog znanja i poboljšanja performansi. Osim toga, banke moraju pronaći i adekvatnu zamenu za popunjavanje radnih mesta koja su ostala prazna, pa to rezultira dodatnim povećanjem troškova. Iz tog razloga, banke se svim silama trude da zadrže svoje trenutne, obučene zaposlene, kako zbog njihovog gubitka ne bi morale da stupaju u potragu za novima kojima će trebati drugi programi obuke i izvesno vreme da se upoznaju sa samom bankom kako bi nastavili tamo gde su njihovi prethodnici stali (Omran, 2016). Dakle, menadžment ljudskih resursa se treba zasnivati na proaktivnim aktivnostima usmerenim ka stvaranju lojalnosti zaposlenog banci, kroz adekvatno motivisanje, vrednovanje njegovih radnih učinaka i

intelektualno osnaživanje obukama, treninzima i drugim vidovima obrazovanja, a zarad poboljšanja njegovih performansi i doprinosa poslovanju banke.

Na osnovu svega rečenog, zaključuje se da se svrha upravljanja ljudskim resursima ogleda u poboljšanju performansi zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način (Micić, Arsić, 2010). Poenta je posvetiti se svakom zaposlenom pojedinačno, otkriti njegove dobre i manje dobre osobine, oceniti trenutno znanje i mogućnosti za dalji napredak. Nakon toga, stvoriti okruženje i uslove u kojima će moći da učenjem, timskim ili individualnim radom poboljša svoje veštine, inovira svoje znanje i usvoji nove informacije. Pažljivom strateškom organizacijom ovakvog procesa doprinosi se ostvarivanju očekivanja svih zainteresovanih strana. S jedne strane, unapređuje se poslovna uspešnost i tržišna pozicija banke kroz osnaživanje zaposlenog koji, s druge strane, motivisanije, kvalitetnije i samostalnije ispunjava svoje radne obaveze.

### **Konkurentska prednost u bankarstvu**

Konkurentska prednost banke je, između ostalog, determinisana performansama njenih resursa. Zarad ostvarivanja uspeha, banka treba vršiti procenu slabosti i snaga koje njeni resursi imaju u odnosu na konkurentske. Naime, potrebna joj je strateška analiza resursa u kojoj će kriterijumi za ocenu performansi resursa obuhvatati procenu: trajnosti, imitiranosti, prenosivosti, supstitutivnosti, unikatnosti i fleksibilnosti istih (Krstić, 2007). Dodatno, nužan uslov za postizanje konkurentske prednosti u bankarstvu jeste uspostavljanje strategije banke, te određivanje ciljeva i načina na koji će se doći do njihovog ostvarenja. Konkurentsku prednost, banka može postići na jedan od sledeća tri načina: diferenciranjem ponude bankarskih usluga; relativnom ekonomskom cenom, tj. cenom koja se ostvaruje kada su ukupni ekonomski troškovi banke manji od ukupnih ekonomskih troškova prosečne konkurencije; ili kombinovanjem prethodna dva načina (Bonić, Krstić, 2011). Istraživanje sprovedeno u radu fokusirano je na prvi način sticanja konkurentske prednosti - diferenciranje ponude bankarskih usluga.

Istraživanje Luthans-a i saradnika iz 1994. godine (pomenuto kod Đurić, Simić, 2011) ukazuje na postojanje 9 ključnih stubova koji formiraju osnovu konkurentske prednosti u bankarstvu. U pitanju su: fokusiranje na klijenta, stalno unapređivanje, korišćenje fleksibilnih ili virtuelnih sfera banke, kreativni i osnaženi ljudski resursi, klima jednakosti, tehnološka podrška, otvorenost, samoeфикаsnost i kulturno razumevanje.

U trenutku kada banka ostvari konkurentsku prednost, njeno poslovanje zasigurno već odlikuje neka od sledećih karakteristika: bolji odnosi sa klijentima; veća profitabilnost; ugled i reputacija; primenjivanje savremenije tehnologije u poslovanju u odnosu na konkurente; značajniji udeo na tržištu itd.

U domaćoj i stranoj literaturi, neretko se kao primer dobre prakse navodi činjenica da su uspešne banke blagovremeno usvojile praksu ostvarivanja kontinuiteta inovacija resursa i kontinuiteta inovacija u procesu upotrebe resursa, koje su preduslov stvaranja i održanja konkurentske prednosti na tržištu (Krstić, 2007). Bitno je naglasiti i da se, kada se govori o važnim faktorima za održivu konkurentsku prednost, obično misli na: ključne odnose, inovacije, ugled i stratešku imovinu banke (Ljubojević et al., 2012).

### **Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti u bankarstvu**

Banke bez ljudskih resursa ne mogu funkcionisati čak ni kada se njihovo poslovanje zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Čovek finansijskim institucijama ove vrste udahnuje život, određuje ciljeve i daje smisao ukupnim aktivnostima koje obavljaju (Đuranović et al., 2016). Shodno tome i činjenici da je bankarski sektor uslužnog karaktera, i da su pružaoci njegovih usluga ljudi, jasno je da je isti zavisao od njihovog kvaliteta. Upravljanje resursima banci može doneti konkurentsku prednost, podizanje produktivnosti i povećanje tržišne vrednosti (Pravdić, Kučinar, 2015).

Poslovni rezultati banke zavise i od kvaliteta odnosa koji se formiraju u trouglu: zaposleni - klijenti - banka. U adekvatnom uređenju tih odnosa nalazi se strateška snaga i izvor održive konkurentske prednosti banke. Kvalitetno uređeni odnosi ove vrste tiču se unapređenja performansi, tj. odnose se na rast: tržišnog udela, ukupne finansijske snage i profitabilnosti poslovanja banke (Vemić-Đurković, 2018).

Kada se govori o odnosu „banka - zaposleni“, uspešne, razvijene banke znaju da se konkurentnost zasniva na kompetencijama, znanjima i veštinama njihovih službenika, tj. ljudskih resursa, a ne resursima materijalne i finansijske prirode (građevinski objekti, oprema itd). Shodno tome, one aktivno rade na stimulisanju razvoja i inovativnosti svojih zaposlenih, a primenjuju i različite politike koje će taj napredak nagraditi. Međutim, važno je istaći da materijalni momenat nije presudan za izgradnju zadovoljstva zaposlenih, te da je pojedincima koji bivstvuju u banci jednako važno da iskažu svoje znanje i kvalitet, osete da se njihov trud uvažava i ceni, a izneto mišljenje poštuje. Samo zaposleni koji su ovako tretirani, motivisani su za podnošenje najvećih „žrtvi“ u korist finansijske institucije koja ih je angažovala. Ukoliko, pak, to nije slučaj, nema sumnje da isti neće biti dovoljno motivisani da se maksimalno založe za ostvarenje ciljeva banke, te i da će očekivani rezultati njihovog rada izostati. Za banku je, neosporno, isplativije da se orijentiše ka pronalasku načina pomoću kojih može uticati na zadovoljstvo i motivaciju bankarskih službenika, pre nego

da bude u obavezi da pokriva štete nastale usled neodgovornog i nemarnog ponašanja zaposlenih koji u prošlosti nisu bili adekvatno tretirani.

Savremene aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa trebaju biti usmerene ka omogućavanju zaposlenima da na kreativan način pristupe rešavanju izazova koji se pred njih postavljaju. Omogućavanje takvog pristupa, posledično, uticaće na unapređivanje i rast integriteta i inicijative svakog zaposlenog u banci (Martinović, Tanasković, 2014). Sve ovo dešava se u nameri da se opšti ciljevi banke ostvare, a da se pritom ne zapostave ciljevi individualne prirode. Pozitivni rezultati poslovanja, razvoj i dominacija banke na tržištu ne mogu se očekivati ukoliko se ljudski resursi ne neguju na pravi način. Menadžmentu ljudskih resursa dodeljena je ova odgovornost, tj. uloga da balansira između potreba i želja pojedinaca i ciljeva banke.

Kada se govori o odnosu „zaposleni - klijenti“ neosporno je da će zaposleni koji su motivisani, adekvatno obučeni, intelektualno i tehnološki osnaženi pokazati veće znanje, toleranciju i razumevanje za potrebe klijenata, te da će u takvim situacijama klijenti osećati da ih banka razume i brine o njihovim potrebama i planovima. Ovakav scenario uticaće na kreiranje lojalnosti klijenata, koji će podstaknuti pozitivnim iskustvom zanemarivati postojanje ostalih, možda čak i boljih, ponuda na finansijskom tržištu. Na ovaj način, banka će indirektno steći konkurentsku prednost, jer će njeno poslovanje odlikovati stabilnost zasnovana na širokoj koncentraciji lojalnih klijenata.

Izvori konkurentnosti savremenih banaka se, osim u ljudima, nalaze i u razvoju tehnologije i inovacija. Shodno činjenici da tehnologije menjaju ljude, prirodu ekonomskih odnosa i nivo uspešnosti banaka, zarad potreba istraživanja može se napraviti „teorijska spona“ između tehnološkog napretka i inovacija, i ljudskih resursa. Bankarske institucije koje tehnološki osveže svoje procese i radno vreme svojih zaposlenih ispune vidovima tehnološkog opismenjavanja, imaće veće šanse da dožive tržišnu uspešnost i stvore dugoročno održivu konkurentsku prednost. Ovo shvatanje zasnovano je na činjenici da tehnološko orijentisani zaposleni (čije je usavršavanje i tehnološka znanja menadžment prethodno podržao) biti osnaženi da brže i lakše prevaziđu savremene izazove koji se postavljaju pred njihovu organizaciju. Na primer, ovi zaposleni moći će da pomognu tržišnoj dominantnoj banci u procesu suočavanja sa „napadima“ inovativnih, mladih banaka, koje će u želji da preuzmu dominantnu poziciju na tržištu neretko raditi na kreiranju inovativno i tehnološki unapređenijih rešenja, odnosno vidova poslovanja. Konkretno, tehnološki podržani i osvešćeni zaposleni će, koristeći veštine koje poseduju, a zahvaljujući upućenosti i znanjima iz ove sfere, delovati preventivno ili naknadno, tj. hitrim aktivnostima pokušati i vrlo verovatno uspeti da neutrališu pomenute „napade“ i obezbede matičnoj banci zadržavanje konkurentске prednosti na tržištu. Kumulativno i



dugoročno posmatrano, ovakve aktivnosti rezultiraće dugoročnom održivošću konkurentske prednosti banke. S druge strane, inovativno podržani zaposleni će svojim aktivnostima moći da izvrše dodatni pritisak na konkurente zarad ostvarivanja ili dugoročnog održanja konkurentske prednosti matične banke.

Na osnovu ovih, ali i svih u radu navedenih činjenica, jasno je da je upravljanje ljudskim resursima aktivnost kojoj savremene banke moraju posvetiti izuzetnu pažnju ukoliko žele da osiguraju svoju poziciju na tržištu i budu sigurne u kvalitet usluga koje pružaju. Shodno tome, zaključuje se da banke uvođenjem kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu kroz:

- Primenu jasno definisane strategije menadžmenta ljudskih resursa u praksi - Kada menadžment adekvatno definiše strateške okvire i ciljeve, i kao takve ih predstavi ljudskim resursima, svi zaposleni koji su akteri u njihovom ostvarivanju imaju jasnu predstavu o: tome kako njihove pojedinačne aktivnosti doprinose ostvarivanju zajedničkih ciljeva; koracima koje moraju preduzeti kako bi obavili povereni posao; kvalitetu koji se od njih zahteva i očekuje u pomenutom procesu; rokovima koje moraju ispoštovati kako bi poslovne aktivnosti izvršili blagovremeno itd. Ovaj vid odgovornosti i preciznosti uticaće na poboljšanje performansi banke, te omogućiti da ista pravi veće korake dok se „penje“, i na tržišnoj lestvici približava dominantnim bankama;
- Adekvatno obavljanje svih funkcija upravljanja ljudskim resursima - Kada menadžment ljudskih resursa kvalitetno vrši svoj posao u sferi: planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obučavanja, usavršavanja, motivisanja, i ocenjivanja aktivnosti zaposlenih, banku će činiti dovoljan broj zaposlenih sa adekvatnim i potrebnim kvalifikacijama, i samo oni pojedinci koji su svojim sposobnostima, veštinama i znanjem zaslužili poziciju u njoj. Dodatno, shodno kvalitetnom obavljanju menadžerskog posla, aktivnosti ljudskih resursa će se vrednovati pravedno, zaposleni će biti motivisani i podstaknuti da izraze svoju kreativnost, radiće u pozitivnoj radnoj atmosferi i biti ohrabreni da inoviraju i osvežavaju poslovne procese banke. Takva delovanja dovešće do kreiranja organizacione kulture banke koja će negovati vrednosti poželjne za postizanje: interne i eksterne stabilnosti banke, zadovoljstva svih interesnih grupa (zaposlenih, klijenata, partnera itd), a u krajnjoj instanci i vrednosti kojima se banka može diferencirati na tržištu, te ostvariti prednost u odnosu na konkurenciju;
- Diferenciranje u odnosu na konkurenciju - Ovaj rezultat nadovezuje se na prethodne dve stavke, a tiče se kreiranja svesti klijenata o banci kao

„prijatelju“, tj. organizaciji koja prepoznaje potrebe klijenata, i instituciji kojoj se veruje. Neosporno je da se ovaj vid diferenciranja odnosi na viši kvalitet usluga koje banka pruža, ali isti ne mora nužno biti povezan sa višom cenom koju banka naplaćuje klijentima po osnovu pruženih usluga.

Na kraju, ne treba zaboraviti da su izazovi koji se ukazuju pred menadžerima banaka izuzetni, te da je u savremenim, turbulentnim uslovima zasluživanje epiteta stabilne organizacije sposobne da kreira promene, savlada tržišne nestabilnosti i obezbedi uspešnost u haosu, izuzetan podvig menadžmenta banke na svim nivoima. Nekadašnji tradicionalni način poslovanja podrazumevao je duže periode „spokoja“ i kraće periode promena u okruženju na koje je trebalo adekvatno reagovati. Međutim, danas promene nastaju suviše brzo da bi se menadžeri mogli prepustiti metafori „mirnih voda“ biznisa. Zaključuje se da menadžeri na svim nivoima i u svim funkcijama, a posebno oni koji se bave ljudskim resursima, moraju biti spremni da rukovode promenama u neizvesnom dinamičkom poslovnom okruženju u kome sve više dominiraju informacije, ideje i znanje (Regionalna privredna komora Pančevo, 2019).

### **Zaključak**

Sprovedenim istraživanjem ukazano je na značajnost funkcije koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu sticanja konkurentске prednosti banke. Shodno tome, ali i svim detaljno predstavljenim podacima u radu i relacijama između istih, omogućeno je donošenje sledećih zaključaka vezanih za postavljene hipoteze u istraživanju i problematiku očekivanih uticaja:

- Postavljena hipoteza H1 koja glasi: „Banke koje imaju precizno definisanu strategiju menadžmenta ljudskih resursa ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje nemaju razvijenu stratešku šemu upravljanja istima“ je u potpunosti potvrđena u radu. Naime, ukazano je da je precizno, strateško određivanje ciljeva upravljanja ljudskim resursima i koraka kojima će se doći do ostvarivanja istih, način na koji banka najlakše može ostvariti konkurentsku prednost. Razlog za to nalazi se u činjenici da takva strategija vodi računa o: kvalitetu, rokovima, inovacijama, promenama, jačanju sistema vrednosti zaposlenih i slično, te da su ovako tretirani bankarski službenici: produktivniji, efikasniji, osvešćeniji i posvećeniji ostvarivanju glavnih ciljeva banke. Posledično, ovakvi zaposleni pozitivno utiču na performanse banke i poboljšanje njene tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju koja nije strateški isplnila proces rukovođenja svojim ljudskim resursima;
- Postavljena hipoteza H2 koja glasi: „Banke koje u procesu upravljanja

ljudskim resursima vrše ulaganja u cilju osnaživanja, povećanja zadovoljstva i razvoja svojih zaposlenih, ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje to ne čine“ je u potpunosti potvrđena u radu. Ulaganje u osnaživanje, zadovoljstvo i razvoj zaposlenih neosporno će uticati na njihove poslovne performanse. Što su ta ulaganja veća, to će uspešnost i tržišna snaga banke biti izrazitije, a njena konkurentna pozicija dominantnija. U savremenim uslovima, banka posebnu pažnju treba posvetiti tehnološkom osnaživanju svojih zaposlenih uz podsticanje njihove inovativnosti. Tehnološki podržani i osvešćeni zaposleni će, koristeći veštine koje poseduju, a zahvaljujući upućenosti i znanjima iz ove sfere, u brojnim situacijama „borbe“ sa konkurentima delovati preventivno ili naknadno, tj. sprovesti hitre aktivnosti kojima će uspeti da neutrališu „napade“ inovativnih, mladih banaka, koje u želji da zauzmu dominantnu poziciju na tržištu neretko rade na kreiranju inovativno i tehnološki unapređenijih rešenja i vidova poslovanja. S druge strane, zaposleni kojima je pružena prilika da razvijaju svoju inovativnost će svojim aktivnostima moći da izvrše dodatni pritisak na konkurente zarad ostvarivanja ili dugoročnog održanja konkurentne prednosti matične banke;

- Postavljena hipoteza H3 koja glasi: „Banke čiji menadžment kreira organizacionu kulturu u kojoj ljudski resursi, odnosno zaposleni, neguju razumevanje za različite potrebe i zahteve klijenata, imaju veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u pogledu kvaliteta pruženih usluga u odnosu na banke koje to ne čine“ je u potpunosti potvrđena u radu. Razlozi za donošenje ovakvog zaključka su detaljno elaborirani u radu, a potkrepljeni su činjenicama da će motivisani, adekvatno obučeni, intelektualno i tehnološki osnaženi zaposleni pokazati veće znanje, toleranciju i razumevanje za potrebe klijenata, te da će u takvim situacijama klijenti osećati da ih banka razume i brine o njihovim potrebama i planovima. Ovo će za posledicu imati kreiranje lojalnosti klijenata, koji će podstaknuti kvalitetom usluga, banci konstantno poklanjati poverenje, a čija će lojalnost (kumulativno posmatrano) uticati na to da banka sa ovakvom organizacionom kulturom ima veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u odnosu na konkurente koji se nisu posvetili kreiranju organizacione kulture ove vrste;
- Osnovna hipoteza istraživanja H0 koja glasi: „Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentne prednosti banke na tržištu“ u potpunosti je potvrđena, uzimajući u obzir potpunu potvrđenost prethodne tri posebne hipoteze koje je bliže određuju.

Na osnovu svega rečenog, izvodi se zaključak da menadžment ljudskih resursa ima krucijalnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti u bankarstvu. Što bankarske institucije ranije shvate značajnost koju ova menadžment funkcija može imati u stvaranju njihove dominantne tržišne pozicije, to će pre obezbediti uslove i okruženje za njen neometan razvoj.

### Literatura

1. Bonić Lj., i B. Krstić. 2011. Konkurentska prednost preduzeća kao pokretačka snaga procesa kreiranja vrednosti za vlasnike. U: V. Marinković, V. Janjić, V. Mičić (Eds.), Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije (415-433). Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet.
2. Đuranović D., D. Vrhovac, i I. Šabić. 2016. Upravljanje ljudskim resursima u poštanskom sistemu Republike Srpske. *Analiza poslovne ekonomije* 15, (1): 42-50.
3. Grgić D. 2012. Indeks reputacije preduzeća: Empirijsko istraživanje u bankovnom sektoru. *Tržište* 24, (1): 23-45.
4. Jones G. R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. 7<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice-Hall.
5. Jović M. 2003. Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti. *Marketing* 2, (1): 70-71.
6. Krstić B. 2007. Resursi i konkurentska prednost preduzeća. U: Z. M. Arandelović (Ed.), *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope* (347-356). Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
7. Krstić B., i D. Vukadinović. 2008. Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске teme* 46, (3): 85-98.
8. Ljubojević Č., G. Ljubojević, and N. Maksimović. 2012. Social responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia. In: D. Gomezelj-Omerzel, B. Nastav, S. Sedmak (Eds.), *MIC 2012: Managing Transformation with Creativity* (555-569). Budapest: The University of Primorska, Faculty of Management Koper.
9. Martinović M., i Z. Tanasković. 2014. *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija.
10. Micić R., i Lj. Arsić. 2010. Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. *Ekonomski pogledi* 2, (1): 27-40.
11. Milić Z. 2011. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
12. Omran A. 2016. Examining the Effect of Training Strategies on Employees Performance in the Libyan Construction Industry. *Journal of Engineering*

Management and Competitiveness 6, (2): 99-110.

13. Porter M. E. 1998. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
14. Pravdić P., i R. Kučinar. 2015. Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom. Trendovi u poslovanju 5, (1): 11-18.
15. Putti J. M. 2015. Human Resource Management: A Dynamic Approach. New Delhi: Laxmi Publications Pvt Ltd.
16. Regionalna privredna komora Pančevo. 2019. Inovacije i konkurentna prednost (dostupno na web sajtu: <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>).
17. Srivastava S. K. 2010. Shaping Organization with e-HRM. International Journal of Innovation, Management and Technology 1, (1): 47-50.
18. Vemić-Đurković J. 2018. Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji. Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija.
19. Zimanji V., i G. Štangl-Šušnjar. 2005. Organizaciono ponašanje. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE IN BANKING

Nevena Jolović<sup>2</sup>

## Summary

*The epithet of classic, dominant and, at the same time, the most numerous institutions in the financial market, belongs to banks for centuries. In the current conditions, financial institution of this type needs to, in order to retain a key role and fight for better market position among strong competitors, set a business on the principles of efficient resource management. More specifically, numerous authors consider that in the 21st century, differentiation and creation of the bank's competitive advantage are possible only with quality, motivated and adequately organized human resources. Human resource management is, therefore, a function to which ambitious banks should pay special attention. The aim of the research is to highlight the importance that human resources management can have in the process of gaining a bank's competitive advantage in the market. A descriptive method, analysis and synthesis techniques, and a detailed content analysis of available domestic/foreign literature were used for the preparation of this paper. The result of the research is a confirmed belief that quality management of human resources has a positive effect on bank's gaining a competitive advantage in the market.*

**Key words:** human resource management, competitive advantage, banks, banking.

**JEL:** G21, M54, O15

Datum prijema (Date received): 14.09.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 11.10.2019.

---

<sup>2</sup> Ph.D. Student, MSc Nevena Jolović, The University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia, E-mail: [nevenajolovic@uns.ac.rs](mailto:nevenajolovic@uns.ac.rs)