

KOMPETENCIJE BANKARSKIH MENADŽERA U KONTEKSTU GLOBALIZACIJE

Jasmina Poštin¹
Aleksandra Jagodić Rusić²
Branislav Sančanin³

SAŽETAK

Danas se banke, kao najvažnije finansijske institucije u svetu, suočavaju sa ozbiljnim izazovima i globalnim pitanjima izazvanih finansijskim krizama i društvenim, ekonomskim i političkim promenama. Način upravljanja bankama koje su suočene sa ovim izazovima postaje ključno za njihov uspon ili pad, posebno imajući u obzir žestoku konkurentsku bankarsku industriju. Glavnu ulogu u ovom "modernom bankarstvu" zauzimaju kvalifikovani menadžeri. Na njima je da pronađu rešenja kako bi opstali konkurentni na globalnom nivou, zatim da su orijentisani na klijente i kontinuirana poboljšanja, kao i da su usmereni ka novim tehnologijama. Problem istraživanja predstavljaju promenljive kompetencije menadžera u procesu globalizacije. Osnovni cilj je da se ispituju opšte kompetencije menadžera kako bi se došlo do nalaza ključnih kompetencija neophodnih za modernu bankarsku upravljačku strukturu. U ovoj studiji istraživanje će biti bazirano na analizi postojeće literature, sa akcentom na novija istraživanja. Rezultati su korisni za osnaživanje bankarskih menadžera na osnovu najpotrebnijih veština.

KLJUČNE REČI: kompetencije bankarskih menadžera, opšte menadžerske veštine, moderno bankarstvo, globalizacija.

COMPETENCES OF BANK MANAGERS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

SUMMARY

Today, banks, as the most important financial institutions in the world, face serious challenges and global issues caused by financial crises and social, economic and political changes. How banks face these challenges are managed becomes critical to their rise or fall, especially given the fiercely competitive banking industry. The main role in this "modern banking" is occupied by qualified managers. It is up to them to find solutions to remain competitive on a global level, then to be customer-oriented and continuous improvement, as well as to be oriented towards new technologies. The research problem is represented by the changing competencies of managers in the process of globalization. The main goal is to examine the general competencies of

1 University "Union – Nikola Tesla", Beograd, "Faculty of management", Sremski Karlovci, Serbia, famzr.edu@gmail.com

2 University "Business Academy", Faculty of economics and engineering management, Novi Sad, Serbia, aleksandra@aio.rs

3 University "Union – Nikola Tesla", Beograd, "Faculty of management", Sremski Karlovci, Serbia, branislav.sancanin@fams.edu.rs

managers in order to find the key competencies necessary for a modern banking management structure. In this study, the research will be based on the analysis of existing literature, with an emphasis on recent research. The results are useful for empowering bank managers based on the most needed skills.

KEY WORDS: *competences of bank managers, general managerial skills, modern banking, globalization.*

UVOD

Tradicionalni modeli organizacionog poslovanja ustupili su mesto novim modelima i praksama koje se formiraju u ovom dobu globalizacije, brzih promena, neizvesnosti i složenosti (Karakas, 2009). Samim tim digitalizacija poslovanja banaka donosi nove opasnosti i prilike, kao i potrebu za kompetentnim rukovodiocima koji će u duhu globalizacije rukovoditi timom, organizacionim i poslovnim promenama (Krstić i Tešić, 2016). Kod izbora kvalifikovanih ljudi na rukovodećim pozicijama sektor za ljudske resurse predstavlja ozbiljan i složen segment bankarskog poslovanja. Pažljiv odabir bankarskih menadžera utiče da banke održavaju i razvijaju svoju konkurentsku prednost i učinak. Takođe, izučavanje kompetencija menadžera na globalnom nivou pokazalo je da su one povezane sa superiornim organizacionim performansama (Bagheri et al, 2022). S tim u vezi, može se reći da zapravo uspeh organizacija zavisi od kompetentnih i veštih menadžera (Šparl et al., 2013), jer su oni ti koji odlučuju, rizikuju, preuzimaju rizik, snose odgovornost, upravljaju procesima i ljudima (Ristić & Živković, 2018). Samo one organizacije koje razumeju sve ove složenosti, kontinuirano uče i prilagođavaju se promenama mogu ostati konkurentne i uspeti (Bagheri et al, 2022, p.459).

CILJ RADA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Problematika kojom se bavi rad su kompetencije bankarskih menadžera u procesu globalizacije. Predmet istraživanja predstavlja sagledavanje generalnih kompetencija menadžera na globalnom nivou. Cilj rada je analizirati najznačajnije kompetencije menadžera proučavajući domaću i svetsku literaturu, sa posebnim naglaskom na novija istraživanja.

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Do sada je u Srbiji urađeno nekoliko studija koje se bave digitalnim transformacijama bankarskog sektora (eg. Ercegovic, Jovin, & Račić, 2018), kompetencijama bankarskih menadžera u svetlu digitalne transformacije (eg. Ristić & Živković, 2018), održivim poslovanjem banke iz ugla ljudskih resursa (eg. Ristić, Životić, & Malidžan, 2020), kao i opasnostima i prilikama digitalizacije poslovanja banaka na tržištu Srbije (eg. Krstić i Tešić, 2016). Svetska istraživanja obiluju literaturom menažerskih veština koje su neophodne u poslovanju: Katz (1974); Castanias & Helfat (1991); Bartlett & Ghoshal (1997); Munkeby (2007); Katz (2009); Whetten & Cameron (2011); Griffin (2012); Siriwardane et al. (2015); Sitko-Lutek & Jakubiak (2016); Gentry et al. (2008); Baradaran et al. (2020); Asad et al. (2020); dok su neka skoncentrisanija na generalne veštine upravljanja kod bankarskih menadžera (eg. Bagheri, Daryani, Ardabili, Ahmadlou, & Azadi, 2022).

Kada se razmatra sprovođenje digitalne transformacije bankarskog poslovanja, može se reći da ono zahteva i novi tip bankarskog menadžera, koji prema Krstić-u & Tešić-u (2016):

- podržava tehnološke promene u procesu digitalne transformacije,
- narušava postojeći tradicionalni poslovni model i
- osluškuje potrebe i želje digitalnih potrošača.

U savremenoj poslovnoj banci očekuje se od bankarskog menadžera da prevazilazi granice opisa radnog mesta, gde se vrši pomeranje fokusa sa opisa radnog mesta na veštine i individualni potencijal (Ristić, Životić, & Malidžan, 2020). Pod pojmom “veština” može se reći da predstavlja sposobnost koja se može razviti i koja se manifestuje u performansama (Katz, 2009). Na osnovu mnogih istraživanja sprovedenih u svetu o veštinama upravljanja, Analoui et al. (2000) su kategorisali veštine kao:

1. analitičke veštine i veštine usmerene ka sebi,
2. veštine u vezi sa ljudima
3. veštine orijentisane na zadatke.

Bagheri et al. (2022) smatraju da je znatno komplikovanije razvijanje visoko kompetentnih menadžerskih veština od na primer, veština koje su povezane sa zanatom ili sportom, iz razloga što je za menadžerske veštine potrebna složenija znanja drugih veština i inherentno su povezane sa drugim pojedincima (p.461).

Kompetencija postaje izvor konkurentske prednosti i za pojedinca i za banku, a razvoj kompetencija postaje celishodni, svrsishodni i celoživotni moto savremenog „korporativnog” življenja menadžera u bankarskoj industriji (Ristić, Životić, & Malidžan, 2020).

Bertran (2006) je u svom istraživanju pod nazivom “Ključne kompetencije za međunarodne menadžere” u poglavlju “Šta je globalni menadžer? predstavio globalni pregled literature o definiciji globalnog menadžera. Prema Bertran-u (2006) globalnom tržištu potrebni su menadžeri koji su sposobni da upravljaju širenjem poslovnih operacija širom sveta, odnosno da rade preko geografskih i kulturoloških granica (p.24). Bartlett & Ghoshal (2000) definisali su model od tri nova stručnjaka (poslovni menadžeri, menadžeri zemalja i funkcionalni menadžeri) za upravljačku strukturu koja balansira lokalne, regionalne i globalne zahteve postavljene pred kompanije koje posluju preko granica (citirano kod Bertran, 2006, p.24). Pored ovih stručnjaka, tu su i najviši rukovodioci u kompanijama koji upravljaju složenim interakcijama između ove tri funkcije (Bartlett & Ghoshal, 2000; citirano kod Bertran, 2006, p.24). Bartlett & Ghoshal (2000) tvrde da na osnovu ovih funkcija kompanije mogu da identifikuju potrebne veštine i da na osnovu njih razviju menadžere koji će biti postavljeni u svaku od ovih funkcionalnih oblasti. Dalje, navedeni autori predstavljaju model menadžmenta koji može da stvori kadar menadžera sposobnih da efikasno upravljaju van granica, tj. inostranstvu, a to su (Bartlett & Ghoshal, 2000; citirano kod Bertran, 2006, p.25):

1. Biznis menadžer (eng. “The Business Manager: Strategist + Architect + Coordinator”)
2. Državni menadžer (eng. “The Country Manager: Sensor + Builder + Contributor”)
3. Funkcionalni menadžer (eng. “The functional Manager: Scanner + Cross Pollinator + Champion”)

4. Korporativni menadžer (eng. "The Corporate Manager: Leader + Talent Scout + Developer).

S obzirom da ne postoji univerzalni globalni posao (McCall & Hollenbeck, 2002) i da se raznolikost funkcija povećava, verovatnoća da jedan skup kompetencija odgovara svim potrebama je shodno tome mala (Bartlett & Ghoshal, 2003). U potrazi za globalnim kompetencijama, neki autori smatraju (eg. McCall & Hollenbeck, 2002; Bertran, 2006) da pri definisanju kompetencija naglasak treba da bude kulturalna, a ne poslovna dimenzija globalnog posla. U koraku sa globalizacijom bankarski menadžeri trebaju međusobno da sarađuju u postavljanju digitalne vizije i sprovođenju njene strategije, kako bi banke primenile inovacije i blagovremeno se transformisale na dugoročnom nivou (Krstić & Tešić, 2016). Iz tog razloga Krstić & Tešić (2016) smatraju da bankarski menadžeri treba da budu naviknuti na digitalno okruženje i da ga promišljaju, uspostavljajući balans između tradicionalnog poslovanja, potrebama za digitalizacijom, u isto vreme poštujući potrebe klijenata iz obe grupe, kao i uspostavljanju raznih inovacionih timova koji bi modernizovali sektore za poslovanje sa klijentima, kao i sektorima unutar banke. Upravo ovakav dinamičan i efikasan menadžment i liderstvo koje poseduje veštine i sposobnosti koje omogućavaju organizaciji da odgovori na promene u okruženju razlikuje uspešne organizacije od neuspešnih (Mintzberg, 1983). Neke banke su usvojile digitalnu organizacionu kulturu i tretiraju digitalnu transformaciju kao sastavni deo svog poslovanja (Krstić & Tešić, 2016). Da bi se usvojila digitalna organizaciona kultura prevashodno je potrebno postepeno usvajanje "digitalnog načina razmišljanja" (Krstić & Tešić, 2016). Samim tim jedan od prioriteta je i potreba za ljudskim resursima koji imaju obrazovanja u novim digitalnim tehnologijama, jer nestašica digitalnih talenata može predstavljati velike izazove u procesu globalizacije i digitalizacije (Krstić & Tešić, 2016). Bankarski menadžeri koji imaju ovu vrstu obrazovanja bolje će razumeti puteve koji vode do potrošačkog ciklusa, poželjnih kanala distribucije, uticaja mobilnih tehnologija na korišćenje bankarskih proizvoda i usluga, i načina kako društvene mreže utiču na proces donošenja odluka (Krstić & Tešić, 2016, p.28).

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dosadašnjih pregleda modela razvijenih u literaturi (eg. Castanias & Helfat, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1997), Bagheri et al. (2022) su identifikovali opšte veštine koju su potrebne menadžerima na svakom od tri nivoa upravljanja. Rezultati su pokazale da korišćene studije u skladu sa sadašnjim rezultatima istraživanja. Studija sprovedena u Iranskoj banci (Bagheri et al, 2022) analizirala je opšte upravljačke veštine za hijerarhiju menadžera. Rezultati eksploratorne faktorske analize pokazali su da je pet veština neophodno za sve tri menadžerske pozicije (najviši, srednji i menadžment na prvoj liniji upravljanja)(Bagheri et al., 2022, p.459) :

1. ponašanje,
2. interakcija,
3. lične,
4. liderske i
5. menadžerske veštine.

Navedeni faktori uključuju razne pod-veštine na svakom nivou upravljanja, koje su prikazane u Tabeli 1.

Konstrukcije	Top me- nadžment Veštine	Faktor- ski po- kazatelj	Srednji me- nadžment Veštine	Faktor- ski po- kazatelj	Menadžment na prvoj liniji Veštine	Faktor- ski po- kazatelj
Lične veštine	Finansijska in- teligencija	.62	Konkurentna inteligencija	.57	Kreativnost	.68
	Kreativnost	.60	Emocionalna inteligencija	.56	Finansijska in- teligencija	.68
	Emocionalna inteligencija	.60	Strateška inteli- gencija	.56	Pozitivan stav	.68
Menadžerske veštine	Menadžment sastanaka	.52	Ocena učinka	.70	Osnaživanje	.63
	Samopouz- danje	.52	Javni govor	.68	Delegacija	.63
	Menadžment obuke	.52	Menadžment sastanaka	.67	Povratna infor- macija	.53
Liderske ve- štine	“Team Buil- ding”	.47	Izgrađivanje poverenja	.57	Podučavanje	.56
	Upravljanje stresom	.46	Samopouz- danje	.56	Postavljanje ciljeva	.57
	Političko pona- šanje	.45	Upravljanje konfliktima	.55	Samopouz- danje	.53
Bihejvioralne veštine	Održavanje sreće	.36	Emocionalna inteligencija	.54	Procena lič- nosti	.48
	Samouprav- ljanje	.46	Samouprav- ljanje	.52	Pregovaranje	.64
	Motivacija	.45	Verbalno uve- ravanje	.51	Upravljanje besom	.54
Veštine inte- rakcije	Povratna infor- macija	.63	Timski rad	.47	Menadžment obuke	.60
	Izgrađivanje poverenja	.63	Efektivno slu- šanje	.46	Javni govor	.46
	Debata	.60	Pregovaranje	.46	Efektivno slu- šanje	.46

Tabela 1. EFA rezultati opštih menadžerskih veština za svaki nivo
(preuzeto iz: Bagheri et al., 2022, p.468)

Dalje, korišćenjem Fridmanovog testa (eng. *Friedman test*) utvrđeno je koje su pod-veštine prvog ranga najvažnije kod navedena tri nivoa upravljanja, a to su: samoupravljanje, timski rad i rasuđivanje (Bagheri et al., 2022), dok su ostale pod-veštine izvedene iz skupa veština prikazane u Tabeli 2:

S/N	Pod-ve- štine	Top me- nadžeri	Rang	Srednji menadžeri	Rang	Menadžeri na prvoj liniji	Rang
1	Samoupravljanje	27.88	1	24.05	12	22.00	22
2	Učenje	24.29	19	21.10	43	20.99	38
3	Socijalna inteligencija	24.49	17	21.16	41	21.39	33
4	Moralna inteligencija	24.06	21	24.82	9	22.01	21
5	Strategijska inteligencija	23.79	25	21.91	32	20.62	41
6	Organizaciona inteligencija	24.44	18	21.43	39	20.97	39
7	Kulturalna inteligencija	24.75	12	22.44	26	20.15	42
8	Spiritualna inteligencija	23.99	23	20.76	44	21.90	23
9	Emocionalna inteligencija	24.66	14	22.10	30	20.76	40
10	Konkurentna inteligencija	24.52	16	22.31	27	21.81	27
11	Finansijska inteligencija	25.79	9	20.56	45	22.07	19
12	Upravljanje obukom	23.36	27	22.45	25	22.91	9
13	Komunikacija	21.15	42	23.90	14	21.63	31
14	Neuro-lingvističko programiranje	13.71	44	21.43	38	22.23	16
15	Procena ličnosti	26.76	6	21.78	36	24.53	1
16	Pozitivni stav	26.46	8	21.82	34	21.91	10
17	Govor tela	9.61	46	24.93	7	22.92	8
18	Debata	22.45	36	22.95	23	21.85	26
19	Verbalno uveravanje	27.33	5	23.06	21	22.99	7
20	Efektivno slušanje	21.26	41	24.95	4	22.77	12
21	Timski rad	24.23	20	25.75	1	21.59	32
22	“Team Building”	25.60	10	23.54	27	21.88	24
23	Konstruktivna kritika	27.39	4	22.95	24	23.22	5
24	Javni govor	21.00	43	24.90	5	22.78	11
25	Motivacija	27.55	3	21.12	42	21.73	28
26	Intervjuisanje	21.40	39	23.52	18	-	-
27	Pregovaranje	21.95	38	24.86	8	23.53	2
28	Izgrađivanje poverenja	22.74	32	25.25	3	21.73	29
29	Upravljanje konfliktima	22.94	31	24.74	10	21.73	30
30	Menadžment sastanaka	23.29	28	24.22	11	-	-
31	Političko ponašanje	24.60	15	-	-	-	-
32	Upravljanje besom	26.50	7	21.75	37	23.39	3
33	Održavanje sreće	27.83	2	21.91	33	22.08	18
34	Podučavanje	23.77	26	23.74	16	23.32	4
35	Samopouzdanje	23.19	29	24.90	6	22.59	14
36	Postavljanje ciljeva	22.35	37	23.14	20	23.00	6
37	Donošenje odluka	22.57	33	21.93	31	22.35	15
38	Kreativnost	24.75	13	21.43	40	22.61	13
39	Ocena učinka	21.32	40	25.37	2	21.37	35
40	Povratna informacija	23.14	30	23.00	22	21.88	25

S/N	Pod-ve-štine	Top me-nadžeri	Rang	Srednji menadžeri	Rang	Menadžeri na prvoj liniji	Rang
41	Oснаživanje	23.93	24	22.19	28	22.03	20
42	Delegacija	22.56	34	22.18	29	22.10	17
43	Upravljanje vremenom	24.05	22	23.92	13	21.39	34
44	Upravljanje stresom	25.42	11	23.43	19	21.26	36
45	Radna disciplina	22.51	35	23.81	15	20.21	37
46	Pisanje izveštaja	19.68	45	21.81	35	19.82	43

Tabela 2. Rangiranje veština na osnovu njihovog značaja
(preuzeto iz: Bagheri et al., 2022, p.469)

Demografske karakteristike pokazale su se kao pozitivne i poželjne, gde se pokazalo da je velika većina anketiranih bila starija od 30 godina, sa više od decenije radnog iskustva, a 69% anketiranih je imalo master ili doktorat, što je doprinelo da su zaposleni stekli potrebnu intelektualnu zrelost i stabilizovali svoj položaj u bankarskom sektoru (Bagheri et al., 2022).

DISKUSIJA

Ristić & Živković (2018, p. 91) zaključuju da je “od krucijalne 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 “bussines” partnera koji je misionar vrednosti i transmitter strategijske orijentacije. Neki autori (eg. Ristić, Životić, & Malidžan, 2020) zaključuju da su donošenje odluka i poslovno predviđanje najvažniji izrazi kompetentnosti bankarskih menadžera, jer na taj način se osigurava banka od brzopletog planiranja i trošenja sredstava, finansiranja problematičnih poslova i dr. S tim u vezi može se reći da je uspešnost poslovanja banaka u dobu globalizacije u tesnoj vezi sa kompetencijama bankarskih menadžera kako sa “aspekta efikasnosti poslovanja i ukupnoj održivosti, tako s aspekta finansijskog sektora (Ristić, Životić, & Malidžan, 2020, p.208).

ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da globalizacija i digitalna transformacije poslovanja dovode u pitanje tradicionalno upravljanje bankama i samim tim kompetencije bankarskih menadžera. Bankarski menadžeri treba da prate savremeni trend digitalizacije i da imaju razvijen digitalni način razmišljanja koji će transformisati organizacionu kulturu koja je usmerena na digitalizovanje poslovnih procesa i procedura, usluga i kanala prodaje. Podrazumeva se da pored neophodnih kometencija koje su izložene u radu, etika i moral predstavljaju osnovne karakteristike svakog dobrog rukovodioca.

LITERATURA

1. Bagheri, J., Daryani, M.S., Ardabili, S.F., Ahmadi, M. & Azadi, B. (2022). A General Management Skills for the Hierarchy of Bank Managers. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 459-474.
2. Karakas, F. (2009). New paradigms in organizational development in the 21st century: Positivity, spirituality, and complexity. *Organization Development Journal*, 27(1).
3. Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing organisational effectiveness. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
4. Šparl, P., Žnidaršič, A., Kasper, H., Mühlbacher, J., & Kovač, J. (2013). Management Competencies and Organizational Performance in CEE: A Comparison of Slovenia and Austria. *Organizacija*, 46(5), 214–220.
5. Bertran, J. (2006). *Key Competencies for International Managers*. Project: Culture and ethics in business. Dissertation submitted to fulfill the requirement for the degree in Master International Management, Lisbon. Pristup 22.07.2022 sa:
6. https://www.researchgate.net/publication/322342904_Key_Competencies_for_International_Managers
7. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2000). Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, 3. Reprint R00201.
8. McCall Jr, M.W., & Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing Global Executives*. Harvard Business School Press.
9. Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.
10. Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training and Development*, 4(3), 217–234.
11. Asad, H., Mahmoudi, A., Shirzad, B., & Hamadifar, F. (2020). Identifying the dimensions, components, and indicators of management skill development in Tehran Metro Company: a conceptual and paradigmatic model. *Innovations in Management Education*, 16(2), 35–61 [in Persian].
12. Baradaran, M., Akbari, A., Karimi, M., & Kashfi, S. (2020). A model for management skill development in NAJA training facilities. *NAJA Journal of Strategic Studies*, 5(16), 147–176 [in Persian].
13. Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new resource competencies for management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–107.
14. Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155–171.
15. Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167–181.
16. Griffin, R. (2012). *Fundamentals of Management*. Sixth Edition. Mason, OH: South-Western.
17. Munkeby, S. H. (2007). Middle manager competencies required for success in the 21st century. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(6-A), 2546.
18. Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90.
19. Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.
20. Sitko-Lutek, A., & Jakubiak, M. (2016). Managerial skills and learning styles in the diversity management context of innovative companies. In *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016* (pp. 801-801). To Know Press.
21. Siriwardane, H. P., Low, K. Y., & Blietz, D. (2015). Making entry-level accountants better communicators: A Singapore-based study of communication tasks, skills, and attributes. *Journal of Accounting Education*, 33(4), 332–347.

22. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* (8th Ed). New York: Prentice Hall.
23. Ristić, K., & Živković, A. (2018). COMPETECY OF BANK MANAGERS IN THE LIGHT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING OPERATIONS. *Novi Ekonomist*, [S.l.], v. 12, n. 24, p. 86-92.
24. Krstić, N., Tešić, D. (2016). DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANKARSKOG POSLOVANJA - OPASNOST ILI PRILIKA? DIGITAL DISRUPTION OF THE BANKING INDUSTRY - THREAT OR OPPORTUNITY? *Bankarstvo*, 45(2), 12-33.
25. Ristić, K., & Živković, A. (2018). COMPETECY OF BANK MANAGERS IN THE LIGHT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING OPERATIONS. *Novi Ekonomist*, [S.l.], v. 12, n. 24, p. 86-92.
26. Ristić, K., Životić, A., & Malidžan, M. (2020). KNOWLEDGE AS A SECURITY ASPECT OF SUSTAINABLE OPERATION OF THE BANK -A VIEW FROM THE HR FUNCTION OF THE BANK ZNANJE KAO BEZBEDNOSNI ASPEKT ODRŽIVOG POSLOVANJA BANKE - POGLED IZ HR FUNKCIJE BANKE. *Institute of Knowledge International Journal* Vol41.1.
27. Krstić, N., Tešić, D. (2016). DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANKARSKOG POSLOVANJA - OPASNOST ILI PRILIKA? DIGITAL DISRUPTION OF THE BANKING INDUSTRY - THREAT OR OPPORTUNITY? *Bankarstvo*, 45(2), 12-33.
28. Ercegovac, D., Jovin, S., & Račić, Ž. (2018). Digitalna transformacija bankarskog sektora Srbije. XXIII Internacionalni naučni skup "Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratezijskom menadžmentu", 26. i 27. april 2018, Subotica, Republika Srbija, 480-488.