

HR STRUČNJACI I KARIJERNO VOĐENJE U BANKARSKOM SEKTORU: ULOGA HR-A U RAZVOJU ZAPOSLENIH KROZ KVIS

Jasmina Poštin¹
Dijana Vašaš Kuručev²
Milica Bogdanov³

SAŽETAK

Rad se bavi značajem karijernog vođenja i savetovanja (KViS) u bankarskom sektoru, ističući ključnu ulogu HR stručnjaka u oblikovanju karijernih puteva zaposlenih i njihovom prilagođavanju poslovnim izazovima. Istraživanje obuhvata metode i alate koje HR koristi za pružanje KViS različitim ciljanim grupama, uključujući mlade kadrove, menadžere u razvoju i zaposlene u procesu digitalne transformacije. Poseban fokus je na uticaju KViS na razvoj kompetencija potrebnih za efikasno upravljanje timovima i sprovođenje organizacionih promena. Cilj rada je unapređenje praksi karijernog vođenja kao alata za jačanje ljudskih resursa u bankarskom sektoru.

KLJUČNE RIJEČI: KViS, karijera, kompetencije, ljudski resursi

HR EXPERTS AND CAREER GUIDANCE IN THE BANKING SECTOR: THE ROLE OF HR IN EMPLOYEE DEVELOPMENT THROUGH THE QUIZ

ABSTRACT

The paper deals with the importance of career guidance and counseling (KViS) in the banking sector, emphasizing the key role of HR experts in shaping the career paths of employees and their adaptation to business challenges. The research covers the methods and tools used by HR to provide KViS to different target groups, including young staff, developing managers and employees in the process of digital transformation. Special focus is on the impact of KViS on the development of competencies required for effective team management and implementation of organizational changes. The aim of the work is to improve the practice of career guidance as a tool for strengthening human resources in the banking sector.

1 Jasmina Poštin, assistant professor, Faculty of Management, e-mail: jasminapostin@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3707-7522

2 Dijana Vašaš Kuručev, PhD candidate, Faculty of Management, e-mail: dijana.vasas@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-6956-4669

3 Milica Bogdanov, PhD candidate, Caritas Zrenjanin, e-mail: milica_bogdanov@yahoo.com, ORCID ID: 0009-0009-8144-2719

KEYWORDS: KViS, *career, competences, human resources*

UVOD

U savremenom poslovnom okruženju bankarski sektor suočava se sa izazovima koji prevazilaze ostvarivanje profita i obuhvataju privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalifikovanih zaposlenih. Zadržavanje kadrova postaje sve složenije ukoliko organizacija ne pruži adekvatne intrinzične i ekstrinzične nagrade, kao i mogućnosti za profesionalni i karijerni razvoj. Upravo u tom kontekstu, karijerno vođenje i savetovanje (KViS) postaje ključni instrument strateškog upravljanja ljudskim resursima, jer omogućava zaposlenima da sagledaju svoje sposobnosti, definišu razvojne ciljeve i preduzmu akcione planove za njihovo ostvarenje. Uloga HR stručnjaka u bankarskom sektoru značajno se menja – oni postaju karijerni vodiči, identifikujući kompetencijske praznine, dizajnirajući programe mentorstva i obuke, i podržavajući zaposlene u prilagođavanju digitalnoj transformaciji i promjenljivim zahtevima tržišta.

Cilj ovog rada je analiza značaja KViS u bankarskom sektoru, uključujući metode i alate koje HR koristi, uticaj programa na zadržavanje i razvoj zaposlenih, te preporuke za unapređenje praksi karijernog vođenja. Poseban fokus stavljen je na razvoj kompetencija potrebnih za efikasno upravljanje timovima, prilagođavanje digitalnoj transformaciji i jačanje organizacione otpornosti na promene.

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Karijerno vođenje i savetovanje (KViS) pomaže pojedincima u bankarskom sektoru povećavajući samosvest o svojim snagama i interesovanjima, razumevajući zahteve i mogućnosti bankarske industrije i razvijajući neophodne meke i tvrde veštine za karijerni uspeh i tranzicije. Bavi se izazovima poput visoke nezaposlenosti i neusklađenosti između veština i ponuđenih veština pružanjem prilagođene podrške za izbor karijere, planiranje i prilagođavanje promenama u industriji, što na kraju doprinosi ličnom i ekonomskom rastu.

U savremenom, visoko konkurentnom poslovnom okruženju, uspeh organizacija ne meri se isključivo ostvarivanjem profita, već i sposobnošću da privuku, razvijaju i zadrže kvalitetne zaposlene. Zadržavanje zaposlenih postaje izazovno ukoliko im organizacija ne obezbedi odgovarajuće intrinzične i ekstrinzične nagrade, kao i mogućnosti za profesionalni i karijerni razvoj. Upravo u tom kontekstu, karijerno vođenje i savetovanje (KViS) postaje ključan instrument strateškog upravljanja ljudskim resursima (Shujaat et al., 2013). Karijerno savetovanje i postavljanje ciljeva pomažu zaposlenima da prepoznaju sopstvene sposobnosti, definišu razvojne ciljeve i preduzmu odgovarajuće akcione planove kako bi ih ostvarili. Proces započinje samoprocenom zaposlenih, uz podršku supervizora i menadžera, što omogućava jasnije artikulisanje razvojnih potreba i postavljanje individualnih planova razvoja karijere. Takvi planovi ne samo da doprinose profesionalnom rastu zaposlenih, već predstavljaju i osnovu za dugoročno planiranje ljudskih resursa u organizaciji.

Planiranje karijere, dakle, ima dvostruku funkciju – važno je i za pojedince i za samu organizaciju. S jedne strane, zaposlenima pruža osećaj svrhe, sigurnosti i mogućnosti za napredovanje, dok s druge strane organizacijama omogućava da usklade kompetencije radne snage sa svojim strateškim ciljevima. Kako ističe Shujaat et al., (2013) potrebe organizacije ne mogu biti zadovoljene bez zadovoljavanja individualnih potreba zaposlenih. U

tom smislu, HR stručnjaci imaju presudnu ulogu u kreiranju programa KViS, jer obezbeđuju mehanizme kroz koje se usklađuju interesi pojedinaca i poslovni ciljevi organizacije.

Planiranje razvoja karijere obuhvata različite tehnike i procedure koje organizacije koriste kako bi zaposlenima omogućile kontinuirani profesionalni rast i usklađivanje individualnih i organizacionih ciljeva. Među najčešće korišćenim tehnikama izdvajaju se karijerno savetovanje, planiranje ličnog razvoja, obuka i razvoj menadžmenta, kao i mentorstvo (Giao et al., 2020).

Karijerno savetovanje pomaže zaposlenima da sagledaju sopstvene sposobnosti i definišu razvojne pravce, dok se planiranjem ličnog razvoja identifikuju konkretne kompetencije i koraci potrebni za ostvarivanje profesionalnih ciljeva. Obuka i razvoj menadžmenta omogućavaju zaposlenima sticanje novih znanja i veština, posebno u uslovima brzih tehnoloških i organizacionih promena. Mentorstvo, kao oblik interpersonalnog učenja, pruža dodatnu vrednost zaposlenima kroz prenos iskustava iskusnijih menadžera i podršku u rešavanju administrativnih i tehničkih izazova (Vuong et al., 2020).

Planiranje karijere predstavlja kontinuirani proces u kome zaposleni istražuju sopstvene potencijale, usklađuju ih sa organizacionim ciljevima i kroz praksu ostvaruju radni uspeh i napredovanje. Razvoj karijere podrazumeva svest o ličnim vrednostima i ciljevima, ali i o strategijama organizacije, pri čemu se naglašava važnost kontinuiranog učenja, primene novih znanja i korišćenja prilika koje donosi poslovno okruženje (Caesens et al., 2017). Na taj način razvoj karijere doprinosi efikasnosti i produktivnosti organizacije, dok istovremeno omogućava zaposlenima ostvarivanje sopstvenih profesionalnih aspiracija.

Svrha razvoja karijere ogleda se u unapređenju trenutnog učinka zaposlenih, pripremi za buduće poslovne izazove i stvaranju ravnoteže između individualnih i organizacionih ciljeva (Hirschi, 2018). U tom procesu HR stručnjaci imaju ključnu ulogu – oni kreiraju sisteme podrške i programe razvoja, obezbeđuju uslove za učenje i mentorstvo, te služe kao karijerni vodiči u dinamičnom poslovnom okruženju kakvo je bankarski sektor.

Razvoj karijere predstavlja zajednički proces u kome učestvuju zaposleni, menadžeri i organizacija. Svaka od ovih strana ima specifičnu ulogu i odgovornost u oblikovanju i sprovođenju karijernih strategija. Zaposleni su primarni nosioci sopstvenog karijernog razvoja – oni definišu svoje ciljeve, motivaciju i očekivanja, kao i pravac u kome žele da se profesionalno razvijaju. Menadžeri imaju značajnu ulogu u identifikovanju znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kao i u pružanju podrške kroz obuke, povratne informacije i usmeravanje ka kratkoročnim i dugoročnim ciljevima (Junger et al., 2020)). Na taj način menadžeri funkcionišu kao karijerni vodiči, ali i kao poveznica između individualnih potreba zaposlenih i organizacionih prioriteta.

Uloga organizacije ogleda se u stvaranju sistema i resursa koji omogućavaju zaposlenima da ostvare svoj puni potencijal. Organizacija obezbeđuje vreme, beneficije i finansijsku podršku potrebnu za učešće u programima razvoja karijere, dok istovremeno koristi stečeno znanje i kompetencije zaposlenih za unapređenje sopstvene efikasnosti i ostvarivanje strateških ciljeva (Kramer, 2016). Veza između razvoja karijere i zadovoljstva zaposlenih potvrđena je u brojnim istraživanjima – zaposleni koji osećaju da organizacija i menadžeri prepoznaju i podržavaju njihove ciljeve imaju viši nivo posvećenosti, zadovoljstva poslom i manju nameru da napuste organizaciju. S druge strane, organizacije koje kontinuirano ulažu u razvoj karijere svojih „ključnih zaposlenih“ ostvaruju dugoročnu konkurentsku prednost, jer zadržavaju stručan kadar i stvaraju uslove za održivi rast.

Stoga se može zaključiti da je razvoj karijere dvosmeran proces: dok zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve, organizacija kroz taj proces dobija motivisane, kompetentne i lojalne kadrove, što doprinosi ostvarenju dugoročnih korporativnih ciljeva.

ANALIZA REZULTATA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Digitalna transformacija značajno menja strukturu poslova u bankarskom i finansijskom sektoru. Veliki deo novih pozicija povezan je sa obradom podataka i interdisciplinarnim timskim radom, gde se zaposleni istovremeno uključuju u prodaju, dizajn, marketing i finansiranje. Interdisciplinarnost doprinosi bržem stvaranju proizvoda i rešenja, ali zahteva i razvoj zajedničkih kompetencija članova tima. Rezultat toga jeste izražen jaz između trenutnog i željenog nivoa kompetencija u bankarskom sektoru, pri čemu su najveći nedostaci u konceptualnom razmišljanju, analitičkim sposobnostima i pretraživanju informacija (Accenture, 2021b).

Istraživanja pokazuju da menadžment banaka prepoznaje ove izazove i kao odgovor razvija nove strategije zapošljavanja i upravljanja ljudskim resursima. Generalni direktori finansijskog sektora ističu važnost prilagodljivosti zaposlenih, kontinuiranog učenja i ažuriranja veština, kako bi kompanije mogle da prate tržišne promene i transformaciju poslovnih modela. Iako tehnologija može doprineti većoj povezanosti i transparentnosti, izazovi u vezi sa bezbednošću podataka i sajber pretnjama dodatno podstiču potrebu za sveobuhvatnijim pristupom razvoju zaposlenih (PwC, 2017).

Posebno se naglašava uloga upravljanja talentima, koje se definiše kao sistematski proces pronalaženja, selekcije, unapređenja i zadržavanja najboljih kadrova radi zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba organizacije (Wolor et al., 2019). U tom kontekstu, sve više banaka razvija partnerstva sa univerzitetima i obrazovnim institucijama kako bi doprineli usklađivanju nastavnih planova i programa sa potrebama tržišta rada. Pored zapošljavanja, značajan izazov predstavlja i obuka zaposlenih. Prema istraživanju Fintech Circle Institute, nedostatak sistematske obuke u finansijskim institucijama glavni je faktor koji ograničava razvoj digitalnih i FinTech kompetencija kod zaposlenih, a čak 69% ispitanih stručnjaka navodi to kao prepreku. Takođe, 22% zaposlenih odlaže razvoj svojih digitalnih veština zbog straha da je prekasno da sustignu postojeće stručnjake iz oblasti finansijskih tehnologija (Fintech Circle, 2017).

Sve navedeno ukazuje da bankarski sektor, nezavisno od veličine i strukture institucije, mora da odgovori na izazove digitalizacije, konsolidacije, regulatornih promena i rastućih očekivanja klijenata. Kao ključna teza može se izdvojiti da prakse upravljanja ljudskim resursima – uključujući prekvalifikaciju, usavršavanje i preraspodelu zaposlenih – predstavljaju jedno od najefikasnijih rešenja za ublažavanje izazova u eri bankarstva 4.0.

Analiza dobrih praksi u bankarskom sektoru pokazala je da se inicijative za razvoj zaposlenih mogu tematski grupisati u deset ključnih aktivnosti. Ove aktivnosti predstavljaju različite aspekte karijernog vođenja i savetovanja, kao i podršku u razvoju kompetencija i zadovoljstvu zaposlenih:

- Prakse razvoja, mentorstvo i obrnuto mentorstvo; obuka i celoživotno učenje – programi koji omogućavaju kontinuirano profesionalno usavršavanje i razmenu znanja između iskusnih i mlađih zaposlenih.

- Prakse usmerene na zdravlje i dobrobit zaposlenih – inicijative koje obezbeđuju balans između privatnog i profesionalnog života, smanjenje stresa i očuvanje mentalnog zdravlja.
- Informativne kampanje i promocija međugeneracijske saradnje – aktivnosti koje podstiču razmenu iskustava i saradnju između različitih generacija zaposlenih.
- Rekrutovanje, selekcija i adaptacija zaposlenih i pripravnika – procesi usmereni na identifikaciju talenata i njihovo uključivanje u organizaciju kroz strukturirane programe adaptacije.
- Organizacija rada, deljenje posla, e-rad i privremeni rad – fleksibilni oblici rada koji povećavaju produktivnost i omogućavaju zaposlenima razvoj kroz različite zadatke i projekte.
- Kultura inkluzije – stvaranje okruženja u kojem se različiti profili zaposlenih osećaju prihvaćenim i osnaženim za doprinos organizaciji.
- Sporazum i dijalog – kontinuirana komunikacija između zaposlenih i menadžmenta koja podržava transparentnost i zajedničko donošenje odluka.
- Motivacioni aspekti – sistemi nagrađivanja i priznanja koji stimulišu angažovanje i posvećenost zaposlenih.
- Penzioni plan zasnovan na analizi resursa – dugoročne strategije koje pomažu zaposlenima u planiranju budućnosti i obezbeđuju stabilnost.
- Upravljanje talentima – sistematski proces prepoznavanja, razvoja i zadržavanja ključnih kadrova, koji povezuje individualni razvoj sa strateškim ciljevima organizacije.

Ove aktivnosti jasno pokazuju da HR stručnjaci, kroz KViS, ne rade samo na individualnom razvoju zaposlenih, već kreiraju celovit sistem podrške koji uključuje obuku, mentorstvo, fleksibilne oblike rada i motivacione programe. Tako se postiže balans između potreba zaposlenih i strateških ciljeva banke, što doprinosi efikasnijem upravljanju talentima i boljoj prilagodbi promenama u digitalnom okruženju.

Inventarizacija i analiza stvaraca dobrih praksi u bankarskom sektoru pokazuje da, iako su banke svesne novih kategorija poslova i funkcija koje će postati ključne za industriju, implementirane inicijative su često delimične i fokusirane na ograničene aspekte razvoja zaposlenih. Većina programa odnosi se na celoživotni razvoj – uključujući mentorstvo, obrnuto mentorstvo i različite aktivnosti obuke – kao i na fleksibilne oblike rada, poput deljenja posla, elektronskog rada i privremenih angažmana (Park, Kim, 2020).

Brzi tehnološki razvoj stvara praznine u veštinama radnika i dovodi do bržeg zastarevanja postojećih kompetencija. Kako ističu Park i Kim (2020), nove tehnologije zahtevaju stalno sticanje novih veština i kontinuirano učenje, što dodatno naglašava značaj KViS programa u bankarskom sektoru. U tom kontekstu, HR stručnjaci igraju ključnu ulogu u identifikovanju kompetencijskih nedostataka, dizajniranju programa obuke i mentorstva, kao i u podršci zaposlenima da se prilagode digitalnoj transformaciji.

Primena ovih praksi ne samo da povećava kompetentnost zaposlenih, već doprinosi i njihovom zadovoljstvu, angažovanju i spremnosti za rad u dinamičnom, digitalno orijentisanom okruženju, čime se istovremeno ostvaruju i strateški ciljevi organizacije.

DISKUSIJA

Mogućnosti za razvoj karijere predstavljaju proces kroz koji zaposleni dostižu više nivo profesionalizma putem aktivnosti kao što su umrežavanje, kontinuirano obrazovanje i razvoj vještina. Ove aktivnosti omogućavaju zaposlenima da unaprede svoje znanje, povećaju profesionalne kompetencije i doprinesu ličnom i profesionalnom razvoju, čime se poboljšava i njihov profesionalni status i životni standard (Bagdi, Sidana, 2023).

Studije ukazuju da postoji značajna povezanost između prisustva menadžera karijere (Career Development Officer – CDO) u organizaciji i smanjenja fluktuacije zaposlenih. Uloga CDO-a uključuje identifikaciju individualnih potreba zaposlenih, pružanje podrške u planiranju karijere i usklađivanje ciljeva zaposlenih sa strategijom organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih i podrška u razvoju karijere ključni su faktori u smanjenju odliva kadrova i povećanju angažovanja (Dwomoh, 2012).

Ovi rezultati imaju praktičnu vrednost za HR administratore, jer omogućavaju unapređenje praksi ljudskih resursa kroz: Implementaciju programa karijernog vođenja i saveta (KViS); Identifikaciju praznina u postojećim praksama razvoja karijere; Povećanje zadovoljstva zaposlenih i smanjenje stope fluktuacije kroz personalizovane inicijative (Bagdi, Sidana, 2023).

Strategije razvoja karijere, podržane ulogom CDO-a, predstavljaju efektivan alat za balansiranje individualnih aspiracija zaposlenih i ciljeva organizacije, što doprinosi održivom razvoju ljudskih resursa u bankarskom sektoru.

Stavovi menadžera o posvećenosti zaposlenih organizaciji, njihovom učinku i mogućnostima za napredovanje u karijeri pokazuju da su zaposleni koji su visoko posvećeni svojoj karijeri i organizaciji u prednosti kada je reč o profesionalnom razvoju (Weer et al., 2020). Istraživanja pokazuju da posvećenost organizaciji i zadovoljstvo zaposlenih poslom imaju pozitivnu korelaciju, što znači da radnici koji osećaju vrednost i podršku od strane menadžmenta i HR-a češće ostvaruju bolje rezultate i ostaju duže u organizaciji.

Kroz inicijative, aktivnosti, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, zaposleni mogu razviti potrebne veštine i kompetencije koje ih čine prilagodljivim i spremnim na promene u dinamičnom i konkurentnom bankarskom okruženju (Bagdi, Sidana, 2023). Elementi koji doprinose višem nivou zadovoljstva poslom uključuju: kvalitet upravljanja i komunikacije, sistem nagrađivanja i plate, strukturalna poboljšanja i mogućnosti unapređenja, bezbednost na radu, i odnose među zaposlenima na radnom mestu.

Implementacija KViS programa u bankama omogućava da se ovi elementi sistematski integrišu u svakodnevne aktivnosti zaposlenih, povećavajući angažovanje, posvećenost i konkurentsku prednost organizacije Yukongdi et al. (2020).

ZAKLJUČAK

Analiza dosadašnjih istraživanja i praksi KViS u bankarskom sektoru ukazuje na to da razvoj karijere predstavlja ključni mehanizam za postizanje dugoročne konkurentne prednosti. Programi karijernog vođenja i savetovanja omogućavaju zaposlenima kontinuirani profesionalni rast kroz mentorstvo, obuku, planiranje ličnog razvoja i usklađivanje sa strateškim ciljevima organizacije. Uloga HR stručnjaka kao karijernog vodiča je centralna – oni pomažu zaposlenima da identifikuju kompetencijske praznine, razviju svoje veštine i ostvare karijerne ciljeve, dok istovremeno doprinosi ispunjavanju strateških ciljeva orga-

nizacije. Implementacija KViS programa pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, posvećenost i zadržavanje kadrova, a fleksibilni oblici rada i inicijative usmerene na dobrobit dodatno osnažuju otpornost organizacije na promene.

Kroz primenu integrisanih strategija razvoja karijere, banke mogu da odgovore na izazove digitalizacije i tehnološke transformacije, zadrže ključne talente i unaprede organizacionu kulturu. Stoga je kontinuirano ulaganje u razvoj karijere zaposlenih ne samo alat za postizanje individualnih profesionalnih ciljeva, već i sredstvo za održivi rast i dugoročni uspeh bankarskih institucija.

LITERATURA

- Accenture. (2021b). The future of work: Productive anywhere. https://www.accenture.com/_acn-media/PDF-143/Accenture-Future-Of-Work-Productive-Anywhere.pdf
- Bagdi, S., & Sidana, S. (2023). A systematic review of career development opportunities in banks and its impact on employees' attrition. *Academy of Marketing Studies Journal*, 27(6), 1–6.
- Caesens, G.; Stinglhamber, F.; Demoulin, S.; De Wilde, M. Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2017, 26, 527–540.
- Dwomoh, G., & Korankye, T. (2012). Labour turnover and its impact on performance of Banks in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(7), 201–207.
- Fintech Circle. (2017). 94% of people in financial services suspect colleagues are bluffing about their Fintech knowledge. <https://fintechcircle.com/press-releases/94-of-people-in-financial-services-suspect-colleagues-are-bluffing-about-their-fintech-knowledge>
- Giao, H.N.K.; Vuong, B.N.; Quan, T.N. The influence of website quality on consumer's e-loyalty through the mediating role of e-trust and e-satisfaction: An evidence from online shopping in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Manag.* 2020, 8.
- Hirschi A., (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *Career Development in the Digital Age*, 3(66). 192–204.
- Junger, M., Mietzner, M. (2020). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*, 34, Article 101260.
- Kramer, M. M., 2016. Financial literacy, confidence and financial advice seeking. *Journal of Economic Behavior and Organization* 131, 198–217.
- Park, C.-Y., & Kim, J. (2020). Education, skill training, and lifelong learning in the era of technological revolution. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*, 606. <https://doi.org/10.22617/WPS200162-2>
- PwC. (2017). 20th CEO survey: Key talent findings in the financial services industry. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pdf/fs-20th-ceo-survey-key-talent-findings.pdf>
- Shujaat, S., Aftab, F., Ahmed, I., & Rehman, K. (2013). Impact of career development on employee satisfaction in private banking sector Karachi. *IBT Journal of Business Studies*, 9(2), 1–15.
- Vuong, B.N.; Suntrayuth, S. The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Manag. Sci. Lett.* 2020, 10, 1633–1648.
- Weer, C et al. (2020). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47, 280.
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2019). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1243–1247.

- Yukongdi et al. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 88-98.