

# KOMPETENCIJE HR STRUČNJAKA U BANKARSKOM SEKTORU: PODRŠKA LIDERIMA U STVARANJU KONKURENTNIH TIMOVA

Jasmina Poštin<sup>1</sup>  
Dijana Vašaš Kuručev<sup>2</sup>  
Milica Bogdanov<sup>3</sup>

## SAŽETAK

*Rad analizira značaj kompetencija HR stručnjaka u bankarskoj industriji, fokusirajući se na njihov doprinos razvoju liderskih kapaciteta menadžera. Istraživanje obuhvata strateško planiranje ljudskih resursa, razvoj talenata, upravljanje performansama i implementaciju programa za razvoj lidera. Poseban akcenat stavljen je na saradnju između HR sektora i menadžmenta u svetlu izazova koje donose digitalizacija, krizno upravljanje i inovacije. Cilj rada je unapređenje razumevanja uloge HR stručnjaka kao ključnih partnera u stvaranju konkurentnih i otpornijih timova u bankarskom sektoru.*

**KLJUČNE RIJEČI:** lider, HR, strategija, upravljanje, inovacije

## COMPETENCES OF HR EXPERTS IN THE BANKING SECTOR: SUPPORT TO LEADERS IN CREATING COMPETITIVE TEAMS

## ABSTRACT

*The paper analyzes the importance of the competences of HR experts in the banking industry, focusing on their contribution to the development of leadership capacities of managers. Research includes strategic HR planning, talent development, performance management, and implementation of leadership development programs. Special emphasis is placed on cooperation between the HR sector and management in light of the challenges brought by digitalization, crisis management and innovation. The aim of the paper is to improve the understanding of the role of HR experts as key partners in creating competitive and more resilient teams in the banking sector.*

**KEYWORDS:** leader, HR, strategy, management, innovation

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

## UVOD

U savremenom bankarskom sektoru, ljudski resursi predstavljaju ključni faktor konkurentnosti i održivog razvoja organizacija. Kompetencije HR stručnjaka, uključujući sposobnost upravljanja talentima, razvoj digitalnih vještina i stratešku HR analitiku, postaju od presudnog značaja za oblikovanje visoko efikasnih timova i podršku liderima u kreiranju inovativnih i otpornijih organizacija. Bankarski sektor, kao stub ekonomskog rasta i stabilnosti, zahteva od HR funkcije da bude više od administrativne podrške – ona mora da deluje kao strateški partner u vođenju promena, negovanju kulture inovacija i razvoju kompetencija zaposlenih. Savremena literatura ukazuje da efikasne HR prakse, kao što su regrutovanje, selekcija, obuka, razvoj zaposlenih, procena učinka i implementacija digitalnih alata, direktno utiču na zadovoljstvo, angažovanost i zadržavanje zaposlenih, dok istovremeno povećavaju produktivnost i konkurentnost organizacije. Međutim, i pored sve većeg značaja HR funkcije, mnoge banke još uvek ostaju fokusirane na tradicionalne administrativne zadatke, dok strateški potencijal ljudskog kapitala ostaje nedovoljno iskorišćen.

Ovaj rad istražuje ulogu kompetencija HR stručnjaka u bankarskom sektoru, sa posebnim osvrtom na podršku liderima u stvaranju konkurentnih timova, razvoju digitalnih vještina i optimizaciji organizacionih performansi kroz strateške HR inicijative.

## TEORIJSKA RAZMATRANJA

Almamun (2009) opisuje ljudske resurse kao kombinaciju energije, vještina, talenata i znanja kojima pojedinci raspolažu, a koji se mogu koristiti za stvaranje proizvoda ili pružanje kvalitetnih usluga. On dalje naglašava da se ljudski, strukturni i intelektualni kapital mogu posmatrati kao oblici imovine, jednako značajni kao i druge vrste kapitala u organizaciji. Slično tome, Som (2008) definiše upravljanje ljudskim resursima kao pažljivo kreiranje skup praksi usmerenih na izgradnju organizacione vrednosti i postizanje vrhunskih poslovnih rezultata. Adeniji et al., (2013) dodaju da savremena istraživanja sve više potvrđuju kako upravljanje ljudskim resursima postaje jedan od ključnih faktora u određivanju organizacionih performansi.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja proces koji omogućava organizacijama da razviju i iskoriste potencijal svojih zaposlenih kao ključni izvor održive konkurentske prednosti. Još krajem devedesetih godina autori (Sherman et al., 1998) isticali su da termin „ljudski resursi“ podrazumeva da ljudi, uz finansijske, materijalne i informacione resurse, neposredno utiču na performanse organizacije. Pojmovi poput „ljudski kapital“ ili „intelektualna imovina“ naglašavaju da znanje, veštine i motivacija zaposlenih u velikoj meri određuju način poslovanja i nivo uspeha preduzeća. Koncept ljudskog kapitala prvi je uveo nobelovac Teodor Šulc, u članku *Investment in Human Capital* (1961), čime je otvorio novo polje istraživanja o značaju obrazovanja i vještina zaposlenih za ekonomski rast (Davenport, 1999). Kasnija istraživanja pokazala su da ljudski kapital čini kompleksnu kombinaciju kompetencija, stavova i posvećenosti radne snage, pri čemu upravo ta kombinacija razlikuje uspešne od neuspešnih organizacija (Fitz-Enz, 2000). Sama brojnost zaposlenih nije presudna, već kvalitet znanja i spremnost pojedinaca da ga dele i primene u poslovnim procesima. Na taj način, produktivnost i inovativnost zaposlenih postaju glavni pokretači organizacionog razvoja.

Definisanje ljudskog kapitala može se razlikovati u zavisnosti od teorijskog pristupa, ali zajedničko polazište jeste da se on posmatra kroz interakciju između sposobnosti i angažovanosti zaposlenih (Ulrich et al., 1999). Upravo tu ulogu preuzimaju HR stručnjaci, čiji je zadatak da oblikuju politike i prakse koje će podržati razvoj zaposlenih i obezbediti stvaranje visoko efikasnih organizacija. U tom procesu sve veći značaj imaju digitalne tehnologije i društvene mreže, koje se koriste za regrutaciju, razvoj talenata, zadržavanje zaposlenih i unapređenje njihove angažovanosti.

Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima, koji su bili fokusirani pre svega na radne zadatke, pokazali su se nedovoljno efikasnim u savremenom poslovnom okruženju (Agustina et al., 2022). Kompetencijski pristup, nasuprot tome, stavlja akcenat na osobu i njen potencijal, dok su zadaci shvaćeni kao promenljiva i privremena kategorija. Na taj način kompetencije postaju osnova za sve HR funkcije – od zapošljavanja i selekcije, preko obuke i razvoja, do upravljanja performansama i sistema nagrađivanja. Ovakav pristup omogućava organizacijama da razviju integrisan i fleksibilan sistem ljudskih resursa, sposoban da prepozna i podstakne izuzetan učinak zaposlenih.

U savremenom sektoru usluga, finansijske institucije – pre svega banke i osiguravajuće kompanije – imaju ključnu ulogu u očuvanju i razvoju nacionalne ekonomije. Banke obezbeđuju finansijsku stabilnost, podstiču formiranje kapitala, investiraju u privredu, podstiču trgovinu i industriju, kao i razvoj poljoprivrede, uz sprovođenje monetarne politike (Natarajan, Shekhar, 2000; Jandžua, 2003). Time bankarski sektor postaje ne samo posrednik u finansijskim tokovima, već i jedan od temelja ekonomskog rasta i razvoja. Upravo zbog ovakve uloge banaka, kvalitet upravljanja ljudskim resursima postaje od presudne važnosti. Literaturni nalazi pokazuju da nedostatak stručnih HR kadrova može predstavljati značajno ograničenje za razvoj bankarskog sektora (Hussain, 2008). Na primer, istraživanja ukazuju da stručnjaci za ljudske resurse u bankama moraju da razvijaju kompetencije koje prevazilaze administrativne zadatke i uključuju razumevanje međuljudskih odnosa, motivacije i dobrobiti zaposlenih (Ejaz et al., 2009). U suprotnom, nedostatak adekvatnih HR politika i sposobnosti njihovog sprovođenja može dovesti do nezadovoljstva zaposlenih, smanjenja produktivnosti i slabijih poslovnih rezultata (Mangi et al., 2012).

Pored toga, loše upravljanje ljudskim resursima u bankarskom sektoru može imati i šire posledice po finansijsku stabilnost. Istraživanja povezuju neadekvatan razvoj kadrova i slabost HR funkcije sa pojavom problematičnih kredita, što dugoročno ugrožava rast i stabilnost bankarskog sistema (Buhari, 2008; Abas, Malik, 2010; Kan et al., 2011). Ovakvi nalazi potvrđuju da su HR kompetencije neophodne ne samo za interne procese, već i za očuvanje otpornosti čitavog finansijskog sektora.

## ANALIZA REZULTATA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Savremeno bankarsko okruženje karakteriše izuzetno snažna konkurencija i brze promene koje zahtevaju stalnu prilagodljivost (Mehta, 2016). Da bi opstale i napredovale, banke moraju razvijati strategije koje ne podrazumevaju samo tehnološke inovacije, već i osnaživanje ljudskih resursa. Istraživanja pokazuju da upravo one organizacije koje posmatraju HR funkciju kao strateškog partnera beleže viši nivo zaposlenosti, veću angažovanost timova i dugoročnu održivost poslovanja. Brza transformacija sektora, uslovljena digitalizacijom i novim zahtevima tržišta, naglašava potrebu za unapređivanjem kompetencija

zaposlenih – znanja, veština i pristupa – kako bi se što uspješnije odgovorilo na izazove dinamičnog okruženja. U tom kontekstu, praksa upravljanja ljudskim resursima dobija ključnu ulogu. Iako ne postoji univerzalni model HR menadžmenta koji bi odgovarao svakoj organizaciji, jasno je da banke koje razvijaju sopstvene, prepoznatljive HR strategije postižu bolju prilagodljivost i konkurentsku prednost.

Ono što se u literaturi posebno ističe jeste da su kompetencije HR stručnjaka u oblastima kao što su talent management, digitalne veštine i HR analitika od presudnog značaja za postizanje organizacione efikasnosti i konkurentnosti (Bowra et al., 2011). Međutim, u regionalnom kontekstu, istraživanja pokazuju da HR funkcija još uvek često ostaje usmerena na administrativne poslove, dok strateška dimenzija tek dolazi do izražaja.

Performanse banaka direktno su povezane sa produktivnošću i posvećenošću zaposlenih, jer sektor usluga značajno zavisi od interakcije između zaposlenih i klijenata. Gubitak kvalifikovanog osoblja može dovesti do slabljenja odnosa sa klijentima, pa banke sve više usmeravaju pažnju na strategije zadržavanja zaposlenih, uključujući razvijene procedure, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima sa fokusom na ljude (Mehta, 2016).

Savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima prepoznaje da kvalitet zaposlenih ima dubok uticaj na performanse organizacije. Ljudski faktor je najdragoceniji resurs organizacije, a uspeh banaka zavisi od angažovanosti, lojalnosti i predanog rada zaposlenih. Tradicionalni pristupi HR-u često su tretirali ljude kao zamenljive resurse, gde se ponašanjem moglo manipulirati i gde su zaposleni mogli biti zamenjeni kada postanu „neefikasni“. Koncept savremenog upravljanja ljudskim resursima doneo je fleksibilnije i decentralizovanije strukture, koje bolje odgovaraju organskim sistemima i omogućavaju međukulturnu i međuhijerarhijsku saradnju unutar organizacija.

Jedan od ključnih izazova uspešnog i održivog vođenja banke jeste nedostatak kvalifikovane radne snage. Iako se može smatrati da ljudski resursi postaju ograničeni po kvalitetu i kvantitetu, važnije je da se postojeći resursi adekvatno upravljaju kako bi doprinosili društvenoj i organizacionoj vrednosti. Banke stoga moraju obratiti posebnu pažnju na ceo proces upravljanja ljudskim resursima, jer samo efikasno upravljanje može omogućiti preživljavanje i rast u konkurentnom okruženju. Savremene prakse upravljanja ljudskim resursima podrazumevaju inovativne pristupe regrutovanju, selekciji, obuci, razvoju i kompenzaciji zaposlenih, kako bi se povećala njihova produktivnost, posvećenost i zadovoljstvo. Studije pokazuju da organizacije koje implementiraju ove prakse uspešno prepoznaju i osnažuju svoje zaposlene, tretirajući ih kao jedinstven fond talenata sposoban da podigne organizaciju na viši nivo.

U praksi, banke implementiraju ekskluzivne HR prakse za svoje najvrednije resurse, fokusirajući se na regrutovanje i selekciju, unapređenje zaposlenih, pakete kompenzacija, obuku i razvoj (Mehta, 2016). Ove aktivnosti ne samo da povećavaju kompetencije i motivaciju zaposlenih, već i oblikuju zdravu organizacionu kulturu, što doprinosi rastu i konkurentnosti bankarskih institucija. Istraživanja pokazuju da zaposleni u privatnim bankama percipiraju veći stepen pravednosti i izraženije zadovoljstvo sistemom procene učinka u poređenju sa zaposlenima u javnim bankama. Rezultati ovih studija ukazuju na hitnu potrebu za preispitivanjem i redizajniranjem sistema ocenjivanja u bankama javnog sektora, pri čemu se preporučuje uvođenje metoda kao što su 360-stepene povratne informacije i onlajn evaluacija. Pregled relevantne literature otkriva da su istraživači u indijskom bankarskom sektoru primarno fokusirani na zadržavanje zaposlenih i zadovoljstvo poslom

kao ključne ishode primene praksi upravljanja ljudskim resursima. Postoji konsenzus da efikasnije HR prakse povećavaju verovatnoću zadovoljstva zaposlenih i njihovo dugoročno ostajanje u organizaciji. Pored toga, istraživači su analizirali razlike u vrstama HR praksi između javnih i privatnih banaka, naglašavajući kako institucionalni kontekst utiče na implementaciju i percepciju HR aktivnosti među zaposlenima.

Brojne teorijske i empirijske studije sprovedene u različitim bankarskim sektorima ukazuju na postojanje jasne veze između praksi upravljanja ljudskim resursima (HRM) i njihovih neposrednih i dalekosežnih ishoda (Arunprasad, 2017; Chahal et al., 2016; Gope et al., 2018; Jiang et al., 2012; Santhanam et al., 2017). Kroz studiju slučaja, Goel i Rana (2014) utvrdili su da inovativne HR prakse, uključujući regrutovanje, uvođenje u posao, obuku, osnaživanje zaposlenih, brigu o njihovoj dobrobiti i razvoj karijere, pozitivno utiču na zadržavanje zaposlenih. Ove prakse omogućavaju bankama da transformišu radno okruženje i podstaknu razvoj kompetencija zaposlenih, naročito u privatnim bankama.

Slično tome, Kumari (2012) je pokazala da politike i HR prakse značajno utiču na zadovoljstvo zaposlenih i povećavaju produktivnost i profitabilnost u bankama. Karthikeyan et al., (2010) zaključili su da efikasne HR prakse imaju značajan pozitivan uticaj na rast odabranih banaka, uz preporuku razvoja sveobuhvatnih programa obuke radi unapređenja znanja, veština i stručnosti zaposlenih. Džain i Džain (2015) analizirali su efikasnost programa obuke zaposlenih u različitim bankama, dok su Šrivastava i Purang (2011) istraživali percepciju pravednosti sistema ocenjivanja učinka i zadovoljstvo zaposlenih tim sistemom. Rezultati su pokazali da zaposleni u privatnim bankama doživljavaju veću pravednost i izraženije zadovoljstvo sistemom ocenjivanja učinka u poređenju sa zaposlenima u bankama javnog sektora.

Pregled ovih istraživanja ukazuje da su istraživači prvenstveno fokusirani na zadržavanje zaposlenih i zadovoljstvo poslom kao rezultate HRM praksi (Salman et al., 2022). Postoji konsenzus da efikasnije HR prakse povećavaju verovatnoću zadovoljstva zaposlenih i njihovo dugoročno ostajanje u organizaciji. Takođe, istraživači su analizirali razlike u HR praksama između javnog i privatnog sektora, ali nijedna studija nije posebno testirala direktnu vezu između HR praksi i razvoja kompetencija zaposlenih u bankarskom sektoru.

S obzirom na ključnu ulogu bankarskog sektora u rastu i razvoju ekonomije, njegova efikasnost u velikoj meri zavisi od kompetencija radne snage. Kako bi se razvile i negovale željene kompetencije zaposlenih, bankarski sektor je dužan da identifikuje i implementira robusne i strateški orijentisane prakse upravljanja ljudskim resursima.

## DISKUSIJA

Rezultati ove studije ukazuju na značaj kompetencija HR stručnjaka u podsticanju inovacija i unapređenju poslovanja banaka (Bhutto et al., 2023). Kompetencije poput kreativnog razmišljanja, prilagodljivosti na promene, donošenja odluka i sposobnosti analize podataka direktno doprinose uspešnom usvajanju FinTeha u bankarskom sektoru. Studija pokazuje da inovacije u uslugama imaju pozitivan uticaj na rast firme, što implicira da HR stručnjaci igraju ključnu ulogu u kreiranju organizacionog okruženja koje podržava razvoj kompetencija zaposlenih i primenu novih tehnologija. Efikasne HR prakse omogućavaju optimizaciju performansi zaposlenih, što posredno podstiče inovacije u uslugama i doprinosi ukupnom rastu i konkurentnosti banke.

Ovi nalazi naglašavaju potrebu da HR stručnjaci u bankarskom sektoru budu strateški partneri liderima (Becky, 2025). Kompetencije HR tima omogućavaju menadžerima da bolje upravljaju promenama, razvijaju inovativne timove i kreiraju otpornije organizacije. Diskusija ovih rezultata potvrđuje da razvoj i implementacija HR kompetencija nije samo podrška operativnom funkcionisanju, već i ključni faktor koji doprinosi konkurentnosti i održivosti bankarskih timova.

Zaključno, studija doprinosi razumevanju posredničke uloge HR kompetencija između tehnoloških inovacija i rasta firmi, čime se potvrđuje strateška važnost ljudskog kapitala u savremenom bankarskom okruženju.

Oslanjajući se na teoriju ljudskog kapitala, studija naglašava značaj različitih HR praksi u razvoju kompetencija zaposlenih u bankarskom sektoru (Obeidat et al. 2016). Analiza pokazuje da prakse poput regrutovanja i selekcije, obuke i razvoja, uključivanja zaposlenih i procene učinka mogu značajno uticati na razvoj samokompetencije, timske kompetencije i socijalnih kompetencija zaposlenih. Rezultati ukazuju na pomešane efekte – dok su neke HR prakse pokazale snažan pozitivan uticaj na kompetencije zaposlenih, druge su imale neznatan efekat. Ovo ukazuje na to da same HR aktivnosti nisu dovoljne; neophodno je strateško usklađivanje HR inicijativa sa ciljevima organizacije i potrebama zaposlenih kako bi se maksimizirao njihov uticaj.

Implikacija za bankarski sektor je jasna: HR stručnjaci treba da deluju kao strateški partneri menadžmentu, usmeravajući i implementirajući prakse koje razvijaju ključne kompetencije zaposlenih (Otoo, 2019). Razvijene kompetencije zaposlenih omogućavaju liderima da kreiraju konkurentne timove, unaprede performanse i povećaju otpornost organizacije na promene i inovacije. Ova studija dodatno potvrđuje da ulaganje u HR prakse nije samo podrška operativnom funkcionisanju banke, već i ključni faktor koji doprinosi dugoročnom razvoju organizacije. Efikasno upravljanje ljudskim resursima stvara osnovu za visoko kompetentne i angažovane timove, što direktno utiče na rast i konkurentnost banke.

Digitalna transformacija u bankarskom sektoru postala je ključni faktor za održavanje konkurentnosti u današnjem tehnološki ubrzanom okruženju (Etukudoh et al., 2024). U ovom kontekstu, HR stručnjaci igraju centralnu ulogu u upravljanju promenama i razvijanju digitalnih kompetencija zaposlenih. Njihova uloga nije ograničena samo na implementaciju novih tehnologija, već se proširuje na oblikovanje organizacione kulture koja podržava inovacije i kontinuirano učenje.

Stručnjaci za ljudske resurse su odgovorni za orkestriranje promena, uključujući izgradnju svesti o digitalnim inicijativama, prilagođavanje zaposlenih strateškim ciljevima i razvijanje radne snage spremne za digitalno okruženje (El-Metwally et al., 2019). Kreiranjem i implementacijom programa obuke, HR timovi omogućavaju zaposlenima da steknu potrebne veštine i kompetencije kako bi efikasno učestvovali u digitalnoj transformaciji. Negovanje digitalnih talenata predstavlja još jedan ključni zadatak HR odeljenja. Identifikacija, privlačenje i zadržavanje stručnjaka sa odgovarajućim veštinama doprinosi formiranju visoko kompetentnih timova koji mogu pokretati inovacije i podržavati rast organizacije. HR strategije koje integrišu tehničke veštine sa kulturom kontinuiranog učenja i prilagodljivosti omogućavaju liderima da grade otpornije i konkurentnije timove.

Perspektiva ljudskih resursa u digitalnoj transformaciji naglašava stratešku ulogu HR stručnjaka u oblikovanju kompetentnih timova, podršci liderima u donošenju inovativnih

odluka i osiguravanju da banke ostanu agilne i konkurentne u brzo promenljivom finansijskom okruženju.

U savremenom bankarskom sektoru, HR funkcija suočava se sa nizom izazova koji direktno utiču na sposobnost organizacija da razvijaju kompetentne i konkurentne timove (Radha, et al. (2024). Strogi regulatorni zahtevi zahtevaju da HR stručnjaci ne samo prate usklađenost zaposlenih, već i da osiguraju da organizacija u potpunosti odgovara normama, što predstavlja intenzivan i složen zadatak. Pored toga, privlačenje i zadržavanje talentovanih stručnjaka, posebno u oblastima IT-a i upravljanja rizicima, postalo je ključno za konkurentnost, dok starenje radne snage dodatno komplikuje ovu dinamiku. Kulturna transformacija je takođe imperativ, jer globalno širenje i diverzifikacija usluga zahtevaju kohezivnu organizacionu kulturu koja podržava kako lokalne, tako i globalne poslovne ciljeve.

S druge strane, HR funkcija ima značajne mogućnosti da unapredi performanse i konkurentnost bankarskih timova. Strateško planiranje radne snage omogućava predviđanje potreba za veštinama, identifikaciju nedostataka i razvoj ciljne obuke i zapošljavanja. Promovisanje kulture inovacija i kontinuiranog učenja pomaže u angažovanju zaposlenih i njihovoj prilagodljivosti, dok inicijative za raznolikost i inkluziju doprinose boljem donošenju odluka i inovativnom rešavanju problema.

Razvoj liderstva kroz identifikaciju i podršku zaposlenih sa visokim potencijalom omogućava kreiranje budućih lidera spremnih da se nose sa složenostima sektora (Bhui et al., 2016). Tehnološka integracija dodatno osnažuje HR funkciju kroz digitalne alate, AI za regrutovanje i upravljanje talentima, kao i platforme za angažovanje i razvoj zaposlenih.

Upravo kroz rešavanje ovih izazova i iskorišćavanje novih mogućnosti, HR stručnjaci postaju katalizatori promena, podržavajući lidere u kreiranju konkurentnih i otpornijih timova. Efikasno upravljanje ljudskim resursima u bankarskom sektoru ne samo da doprinosi zadovoljstvu i zadržavanju zaposlenih, već i strateški usmerava organizaciju ka dugoročnom uspehu i održivoj konkurentskoj prednosti.

## ZAKLJUČAK

Analiza literature i rezultati istraživanja jasno ukazuju da kompetencije HR stručnjaka igraju ključnu ulogu u postizanju konkurentne prednosti banaka. Strategijski HR pristup omogućava organizacijama da razviju visokokvalifikovane i angažovane timove, podrže lidere u implementaciji inovacija i digitalne transformacije, te osiguraju dugoročnu održivost i rast. Kompetencije HR stručnjaka, uključujući upravljanje talentima, razvoj liderstva, digitalne veštine i stratešku HR analitiku, direktno doprinose efektivnom upravljanju promenama, optimizaciji performansi zaposlenih i stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Upravo kroz integraciju HR strategija sa ciljevima organizacije, banke mogu transformisati ljudski kapital u ključni pokretač konkurentnosti. Efikasno upravljanje ljudskim resursima nije samo podrška operativnom funkcionisanju, već i strateški instrument za oblikovanje otpornijih, inovativnih i visoko kompetentnih timova. Rezultati ovog rada potvrđuju značaj ulaganja u HR praksu i kontinuirani razvoj kompetencija zaposlenih kao ključnog faktora uspeha i održivog razvoja bankarskog sektora.

## LITERATURA

- Abbas, K., & Malik, M. H. (2010). Impact of Financial Liberalization and Deregulation on Banking Sector in Pakistan. Pakistan Institute of Development Economics Working Paper 64.
- Adeniji, A. A., Osibanjo, O. A., & Abiodun, A. J. (2013). Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 1-16.
- Almamun, S. A. (2009). Human Resource Accounting (HRA) Disclosure of Bangladehi Companies and Its Association with Corporate Characteristics, *BRAC University Journal*, VI (1), 35-43.
- Arunprasad, P. (2017). Inevitable knowledge strategy: A paradigm shift in strategic HRM practices to augment a firm's performance. *Employee Relations*, 39(5), 753-774.
- Bhui K, Dinos S, Galant-Miecznikowska M, de Jongh B, Stansfeld S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and nongovernmental organisations: a qualitative study. *BJP sych Bull.* 40(6), 318-325.
- Bhutto, S. A., Jamal, Y., & Ullah, S. (2023). FinTech adoption, HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector. *Heliyon*, 9, e01396. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e01396>
- Bowra Z., Niazi K., (2011). "Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan, Pakistan.
- Bukhari, Z. U. (2008). Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115.
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 107S-132S.
- Davenport, Harold. (1999). *The higher arithmetic: An introduction to the theory of numbers*. Cambridge University Press. Google Scholar
- Ejaz, S. K., Ejaz, S. A., Rehman, K., & Zaheer, A. (2009). Evaluating Effective Leadership Qualities of Managers in day-to-day Work of Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 103-111.
- El-Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: the mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>.
- Etukudoh, E.A., Nwokediegwu, Z.Q.S., Umoh, A.A., Ibekwe, K.I., Ilojianya, V.I. and Adefemi, A., (2024). Solar power integration in Urban areas: A review of design innovations and efficiency enhancements. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 1383-1394
- F. Becky, T.C. Premuzic, Digital transformation is about talent, not technology, *Harv. Bus. Rev.* 6 (7) (2025). Available online: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>.
- Fitz-Enz, Jac. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. *AMACOM Div American Mgmt Assn*. Google Scholar
- Goel, A. K., & Rana, G. (2014). Human capital creation: Innovative practices by an Indian bank. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 3(2), 195-205.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT sector. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677.
- Hussain, I. (2008). Pakistan's Financial Sector: A Roadmap for 2005-2010 and Concept Paper for Strategic Plan. Retrieved August, 18, 2025, from [http://www.sbp.org.pk/about/Strategic\\_Plan\\_BOD.pdf](http://www.sbp.org.pk/about/Strategic_Plan_BOD.pdf).
- Janjua, M. A. (2003). *History of the State Bank of Pakistan (1977-1988)*. Karachi: State Bank Printing Press.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Karthikeyan, K., Karthi, R., & Graf, D. S. (2010). Impact of training in Indian banking sector—An empirical investigation. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 77–83.
- Khan, M. A., Rehman, K., Rehman, I., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modeling Link between Internal Service Quality in Human Resource Management and Employees Retention: A Case of Pakistani Privatized and Public Sector Banks. *African Journal of Business Management*, 5(3), 949–959.
- Kumari, L. (2012). Employees perception on work-life balance and its relation with job satisfaction in Indian public sector banks. *International Journal of Engineering and Management Research*, 2(2), 1–13.
- Lira Agusinta, Peppy Fachrial (2022) Human Resource Management Competencies In Banking Organizations In Indonesia, *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2). <http://dx.doi.org/10.36418/Syntax-Literate.v7i2.6099>.
- Mangi, R. A., Shah, A. A. J. S. A. A., & Ghumro, I. A. (2012). Human Resource Management Practices in Private Sector Organizations in Pakistan: Study of Culture Influences, *Global Journal of Management and Business Research*, 12(7), 1–11.
- Mehta, E. (2016). Literature review on HR practice in banking sector. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 2(7), 90–97. <https://doi.org/10.21744/irjeis.v2i7.149>.
- Natarajan, G., & Shekhar, S. (2000). *Knowledge Management: Enabling Business Growth*. Boston: McGraw-Hill.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high-performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250–271.
- Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). The role and impact of human resource management in the banking sector: Challenges and opportunities. *Poornaprajna International Journal of Management, Education & Social Science (PIJMESS)*, 1(1), 197–210. <http://www.poornaprajnapublication.com>.
- Salman M., Saleem I., Ahmad Ganie S., (2022). Human Resource Management Practices as Antecedents of Employee Competencies: Empirical Evidence from the Banking Industry. *Business Management & Human Resources*, 1–18.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: The moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*, 11a Edição. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Shrivastava, A., & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: A comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632–647.
- Ulrich, David, Zenger, Jack, & Smallwood, Norman. (1999). *Results-based leadership*. Harvard Business Press. Google Scholar