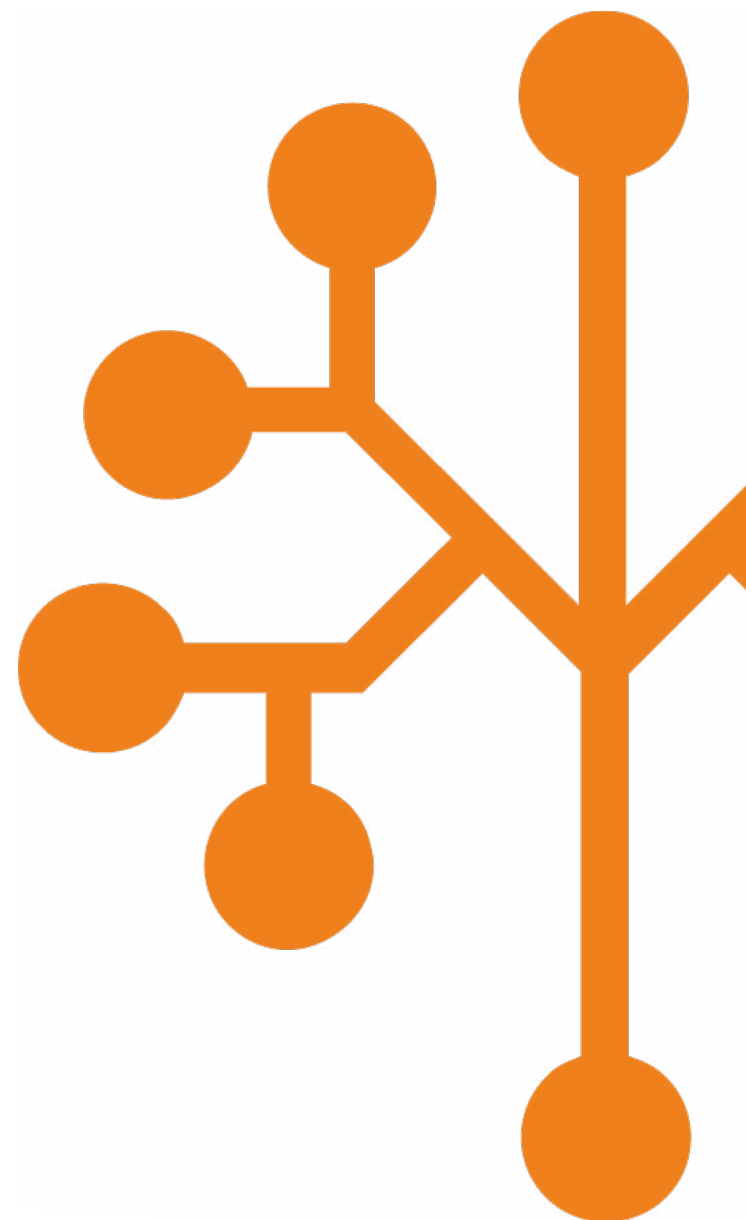

PRZYSZŁOŚĆ PRACY W SEKTORZE FINANSOWYM

Raport końcowy





[Kliknij w cyfry, aby przejść do działu.]



legenda:



kliknij



AUTORKI

dr Justyna Pokojaska

dr hab. Katarzyna Śledziewska, prof. UW

dr hab. Renata Włoch, prof. UW

WSPÓŁPRACA

dr Katarzyna Niewińska

mgr Monika Berdys

mgr Satia Rozynek

Katarzyna Mrugała

10 GŁÓWNYCH TEZ RAPORTU

Rewolucja cyfrowa wymusi zmiany w funkcjonowaniu firm sektora finansowego



Pandemia zweryfikowała kompetencje cyfrowe pracowników sektora finansowego



Gwałtownie przyspieszy proces digitalizacji w instytucjach sektora finansowego



Rewolucja cyfrowa pogłębiła proces automatyzacji i datafikacji pracy



Rewolucja organizacyjna w firmach sektora finansowego wpłynęła przede wszystkim na pracowników



Badania pokazują wyraźnie dwie postawy pracowników sektora finansowego: cyfrowych wyjadaczy i cyfrowych sceptyków



[Kliknij w cyfry, aby wyświetlić treść.]





Rośnie niepewność zatrudnienia (prekaryzacja) wśród osób dobrze wykształconych w obliczu cyfrowych zmian środowiska pracy



Konieczne jest wdrożenie całościowego i spersonalizowanego programu szkoleń pracowniczych, z uwzględnieniem unikatowych kompetencji



Kluczem do przejścia zmian technologicznych jest wyposażenie pracowników w odpowiednie kompetencje cyfrowe i agilowe podejście do zadań w organizacji



Zmieni się profil organizacyjny w instytucji sektora finansowego – z firm „bankujących” na przedsiębiorstwa zdigitalizowane



[Kliknij w cyfry, aby wyświetlić treść.]

1. KONDYCJA SEKTORA FINANSOWEGO W PRZEDEDNIU PANDEMII COVID-19



Postępująca transformacja cyfrowa zredefiniowała zasady gry na wielu polach – począwszy od paradygmatu funkcjonowania rynków, produkcji, konsumpcji, pracy i państwa, aż po gospodarkę globalną i wynikający z niej ład międzynarodowy. Początkowo powszechna robotyzacja i automatyzacja dotyczyły przede wszystkim sektora przemysłu i usług, a zastępowane przez maszyny stanowiska pracy związane były z wykonywaniem prostych, powtarzalnych czynności fizycznych. Dziś widzimy już znacznie bardziej złożone mechanizmy automatyzacji, m.in. wdrażanie robotów, które są w stanie wykonywać coraz precyzyjniej czynności, wymagające dotychczas udziału człowieka. To z kolei oznacza rewolucję sposobu i organizacji

pracy także w mniej oczywistych obszarach gospodarki, jak np. sektorze wyspecjalizowanych usług i sektorze publicznym. Efekty toczących się procesów będą więc widoczne nie tylko wśród zawodów najniższego szczebla, czyli tzw. niebieskich kołnierzyków (*blue collars*), ale również w obszarze pracy tzw. białych kołnierzyków (*white collars*), czyli usług prawnych, operacji na danych, świadczenia usług publicznych, zawodów medycznych i obsługi klienta.

Jak pokazują badania, praca białych kołnierzyków będzie w coraz większym stopniu zastępowana przez systemy sztucznej inteligencji i samouczące się algorytmy.



Wszystkie procesy, które są związane z wydawaniem zaświadczeń i księgowaniem dokumentów, które wpływają do systemu bankowego, to wszystko co jest powtarzalne i łatwe do zautomatyzowania, to będzie zautomatyzowane w pierwszym rzucie. W miarę rozwoju tych narzędzi oczywiście bardziej skomplikowane procesy też będą digitalizowane.



Zapoczątkowane już zmiany w sektorze finansowym są konsekwencją trzech powiązanych procesów:



Intensywnego wdrażania technologii datafikacji, czyli wykorzystywania danych i algorytmów do zmian organizacyjnych i procesowych, ale też budowania nowych usług, produktów i ogólnie wytwarzania nowej wartości dodanej.



Możliwości zastosowania datafikacji do rozwoju sfery produktowej i usługowej w kierunku personalizacji oferty, co będzie wiązało się zarówno z wypracowaniem nowego modelu realizacji wyłaniających się potrzeb klientów, ale też z wykształceniem się nowej postawy klienta – otwartego na innowacyjne rozwiązania technologiczne i nowe podejście produktowe.



Dynamicznie zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego instytucji sektora finansowego, w tym rozwoju Big Techów i FinTechów, ale też nowych rozwiązań i procedur implementowanych w dobie pandemii COVID-19.

Na pewno przyspieszy rozwój produktów, na pewno coraz bardziej będzie rosła sfera technologiczna, są już banki, które mają prawie 1000 informatyków na swoim stanie zatrudnienia i to – moim zdaniem – będzie tylko się zwiększać. Kluczowa będzie analityka danych prowadzona celowo pod CRM i pod personalizację, ale również pod analizę kredytową.



W toku tych rewolucyjnych zmian firmy sektora finansowego dojrzewają jako instytucje cyfrowe, co wiąże się nie tylko z wprowadzaniem cyfrowych innowacji w obsłudze klienta (nowe instrumenty i narzędzia), ale przede wszystkim ze zmianą organizacyjną i procesową. Zmieniają się zarówno sposoby bankowania i modele biznesowe firm sektora finansowego, jak i sama praca osób w nim zatrudnionych. Przede wszystkim wyłania się jednak nowy charakter klientów instytucji finansowych – coraz bardziej świadomych konsumentów usług cyfrowych.

2. TRANSFORMACJA CYFROWA W DOBIE COVID-19

Myślę, że bez wątplenia jest podjęta i będzie kontynuowana próba digitalizacji wszystkiego co się da, każdego aspektu działania, w tym również sprzedaży. To, co widzimy na polu bankowym, to na pewno tzw. bankowość codzienna. Ona de facto już w dużej mierze opiera się o bankowość mobilną, różnego typu aplikacje i myślę, że możemy już mówić o bardzo dużym gronie klientów, którzy właściwie sobie nie wyobrażają innego sposobu wysyłania przelewów, sprawdzania salda i robienia podstawowych czynności, jak kupowanie najprostszych, podstawowych produktów.



Pandemia COVID-19 i wprowadzone w związku z nią obostrzenia zrewolucjonizowały nasze dotychczasowe życie w wielu aspektach – nie tylko społecznym, ograniczając kontakty towarzyskie właściwie do minimum, ale przede wszystkim zawodowym, ukazując nowe możliwości organizacyjne pracy w dobie izolacji społecznej. Konieczność przeniesienia aktywności do świata cyfrowego przyspieszyła procesy dogłębnej transformacji cyfrowej, zapoczątkowanej wraz z upowszechnieniem się nowych rozwiązań technologicznych. Wykorzystanie technologii założycielskich (m.in. komputera, internetu i smartfonu) stworzyło podwaliny pod rozwój bardziej zaawansowanych systemów, takich jak samoucząca się sztuczna inteligencja, systemy robotyczne czy Internet Rzeczy. Pandemia COVID-19 była bez wątpienia swoistym katalizatorem zmiany, który doprowadził do przyspieszenia i intensyfikacji procesów dojrzewania cyfrowego firm z sektora finansowego, ale też

bodźcem potrzebnym, by nadać dziejącym się zmianom tempo i odpowiedni kierunek.

Pandemia koronawirusa zapoczątkowała również okres gwałtownego wprowadzania i intensyfikowania użycia funkcji, instrumentów i narzędzi cyfrowych w różnych obszarach pracy banku i instytucji finansowych na całym świecie. Dotyczyło to rozwoju płatności bezdotykowych i zwiększania ich limitów, wprowadzania cyfrowych procesów (np. otwierania konta), w tym podpisu elektronicznego, a także rezerwacji spotkań w oddziałach i ich zdalnego przeprowadzania. Sytuacja okołopandemiczna do pewnego stopnia wymusiła też przechodzenie klientów do kanałów online. Szczególnie wyraźne zmiany zaobserwowano w grupie seniorów i „boomersów” (Goldman Sachs zaraportował 25-procentowy wzrost liczby aktywnych na platformie użytkowników).



Wiosna 2020 roku to również wzrost popularności płatności cyfrowych i bezkontaktowych (Visa zareportowała 13 milionów nowych użytkowników w Ameryce Łacińskiej, którzy w pierwszym kwartale 2020 po raz pierwszy dokonali transakcji online, MasterCard odnotował w czasie pandemii ponad 40-procentowy wzrost liczby transakcji bezdotykowych).

Na dzisiejszym etapie rewolucji cyfrowej nie chodzi już jednak o to, by firmy wprowadziły do swojej działalności rozwiązania cyfrowe, ale by przeformułowały cały swój model biznesowy dzięki nowym możliwościom technologicznym. Samo wprowadzenie nowoczesnych technologii nie wystarczy – tylko firmy cyfrowo dojrzałe są w stanie podjąć całościową, głęboką zmianę organizacyjną i procesową, umożliwiającą czerpanie wartości biznesowej z umiejętnego operowania danymi. W świecie rewolucji cyfrowej 4.0 świadome zarządzanie wartością, jaką stanowią duże zbiory danych, przekłada się na wyższą efektywność funkcjonowania instytucji, a także – dzięki poznaniu preferencji oraz sposobów użytkowania produktów i usług przez klientów – umożliwia personalizację tych produktów i usług. Ucyfrowione firmy są bardziej elastyczne, szybciej reagują na nietypowe warunki i kryzysy oraz lepiej dostosowują się do potrzeb klientów.



W końcu dojdzie do tego, że nastąpi automatyzacja i digitalizacja wszystkiego. Oczywiście czasem będą pojawiały się modele, w których człowiek coś podpowie, człowiek będzie działał, ale koncept bazujący na oddziałach, które są takimi mini-bankami na jakichś lokalnych rynekczkach, i one tam obsługują lokalnych klientów – ten koncept umrze. Czy za 5 lat, za 4 lata, czy za 7 lat – nie wiem, ale – według mnie – szybciej niż za 10 lat.



Przyszłość sektora finansowego to także współpraca z inteligentnymi systemami opartymi na szerokim zastosowaniu algorytmów, wypracowanie nowych ścieżek rozwoju pracowników, ale też zmiana koncepcji samej instytucji finansowej, która jak pokazały nasze badania, w coraz większym stopniu staje się firmą technologiczną. I właśnie o tym jest ten raport: w którą stronę zmiernają instytucje sektora finansowego w dobie pandemii COVID-19 i jakie kierunki rozwoju obiorą.

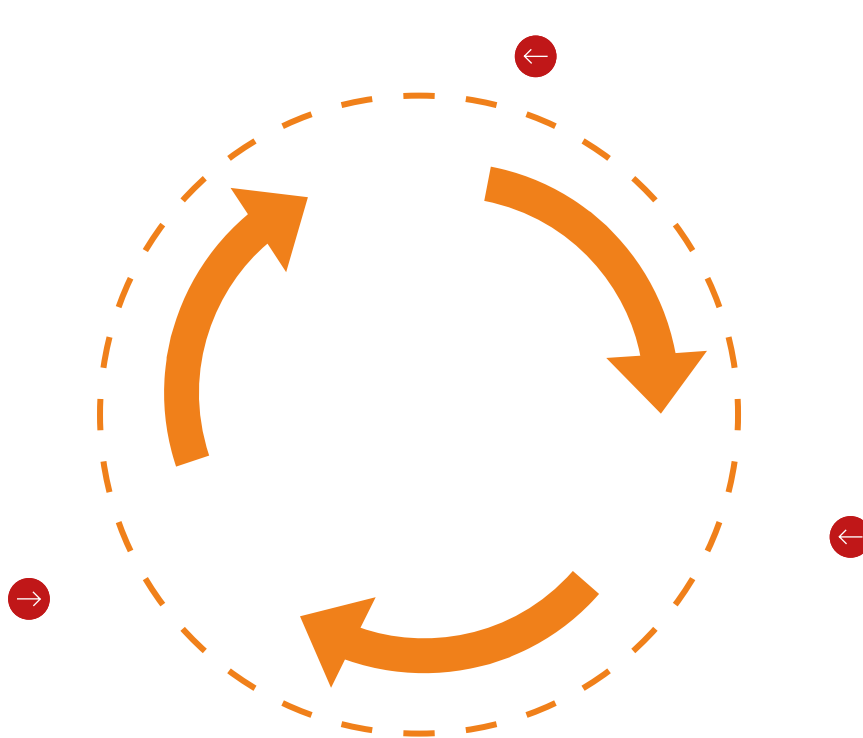
3. PANDEMICZNE „SPRAWDZAM”



TRANSFORMACJA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI

Nowa organizacja pracy wymuszona przez obostrzenia związane z pandemią COVID-19 zrewidowała 3 aspekty funkcjonowania aktorów na rynku instytucji finansowych. Należą do nich:

sposób wykonywania powierzonych zadań, infrastrukturalna i organizacyjna gotowość firmy oraz dojrzałość osób zatrudnionych do pracy w nowym, ucyfrowionym środowisku.



Jednym z najbardziej widocznych przejawów rewolucji okołopandemicznej, która dotknęła instytucje sektora finansowego już wiosną 2020 roku, była zmiana organizacji pracy i masowe przejście na pracę zdalną. Przed wybuchem pandemii aż 67% badanych pracowało wyłącznie z biura, a 23% tylko sporadycznie korzystało z opcji home office. Można więc powiedzieć, że w przypadku sektora finansowego (m.in. ze względu na przyjęte systemy bezpieczeństwa) praca zdalna była zjawiskiem marginalnym, dopuszczalnym w sytuacjach losowych (np. choroba dziecka) lub w pionach i działach, w których realizacja zadań poza biurem nie wpływała na efektywność pracy i nie zaburzała struktury organizacyjnej i komunikacyjnej w firmie.

[Kliknij w ikony, aby wyświetlić treść.]

Równowaga **przedpandemiczna**






Jak zmieniło się to po wprowadzeniu obostrzeń związanych z pandemią COVID-19? Diametralnie. Prawie 90% pracowników doświadczyło zmiany w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych, z czego co trzeci całkowicie przeszedł na pracę zdalną. Co ciekawe, tylko 9% zatrudnionych w finansach (a więc

Równowaga **postpandemiczna**

prawie dokładnie tyle, ilu pracowało przed pandemią zdalnie) pozostało na stałe w biurze. Innymi słowy – nowe rozwiązania organizacyjne, będące odpowiedzią na pandemię odwróciły strukturę pracy w sektorze finansowym o 180°.

Czy w trakcie pandemii (od marca 2020 r.) doświadczył/a Pan/i zmian w sposobie wykonywania swoich obowiązków zawodowych?



-  Nie, nadal na co dzień pracuję w biurze
-  Tak, od początku pandemii część obowiązków wykonuję zdalnie
-  Tak, od początku pandemii zdalnie wykonuję więcej niż połowę swoich obowiązków
-  Tak, od początku pandemii wszystkie obowiązki wykonuję zdalnie
-  Nie, nadal pracuję wyłącznie zdalnie

[Kliknij w ikony, aby wyświetlić treść.]



Poza rewolucyjną zmianą w formie wykonywanej pracy, odczuwaną przede wszystkim z perspektywy jednostkowej, dużym wyzwaniem managerskim okazał się też sam proces przejścia firmy na pracę zdalną. Twardy lockdown wprowadzony przez polski rząd w marcu 2020 roku wymusił procesowanie zmiany właściwie z dnia na dzień. Jak pokazały badania, zyskały na tym te firmy, które już przed pandemią wypracowały systemy pracy zdalnej (choćby częściowej), a przede wszystkim firmy o charakterze cyfrowym, zanurzone w środowisku nowych technologii i czerpiące pełnymi garściami z ich użyteczności.

Po prostu zapadła decyzja, że w zasadzie 70% organizacji w przeciągu dwóch tygodni przechodzi na pracę zdalną, to było w marcu. My sobie z tym poradziliśmy bardzo dobrze dlatego, że i sprzętowo byliśmy w dużej mierze przygotowani, i [...] funkcjonowała już tak zwana telepraca. Więc już wiele rzeczy wiedzieliśmy, w jaki sposób zarządzać zdalnie, i mamy też bardzo dobre systemy bezpieczeństwa informatycznego.

Sam proces transformacji organizacyjnej firmy został oceniony przez znaczną większość badanych (83%) jako sprawny. Rozmówcy zwracali przy tym uwagę na kluczową rolę lidera, który wziął odpowiedzialność za dopięcie całości transformacji, co nie byłoby jednak możliwe bez wcześniejszego odpowiedniego przygotowania infrastrukturalnego i organizacyjnego. I tu również kluczową rolę odegrała cyfrowa dojrzałość firmy i jej przygotowanie do nadchodzących zmian, których tak szybkiego tempa w lutym 2020 nikt jeszcze się nie spodziewał.

Ten proces został dosyć dobrze zarządzony. [...] Nie było w ogóle obowiązku przychodzenia do biura, a osoby, które dojeżdżały do pracy środkami komunikacji masowej, wręcz miały nakaz korzystania z home office. Firma przeszła na pracę zdalną, mogła przejść w stu procentach teoretycznie, natomiast tak naprawdę był wyznaczony wskaźnik maksymalnego obciążenia zespołem biura i ten wskaźnik był regulowany przez audytora bezpieczeństwa wewnętrznego.

Czy w Pana/i firmie systemy do pracy zdalnej były wykorzystywane przed pandemią COVID-19?

Tak, system do pracy zdalnej był wykorzystywany już przed pandemią, ale pewne funkcjonalności musiały zostać doprac.



TNie, systemy do pracy zdalnej nie były wykorzystywane wcześniej - zostały wprowadzone dopiero w czasie pandemii.



Tak, kompleksowy system do pracy zdalnej był wykorzystywany już przed pandemią, więc proces przechodz.



Nie, systemy do pracy zdalnej nie były wykorzystywane w mojej firmie wcześniej i nie zostały wprowadzone w istotny.

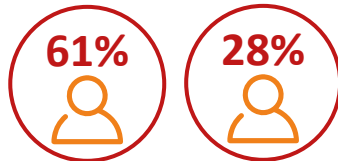


Oczywiście samo sprawne przeprowadzenie procesu przejścia instytucji na pracę zdalną nie zagwarantowało jej pracownikom bezproblemowej akomodacji do nowych warunków pracy, choć z pewnością dużym ułatwieniem była infrastrukturalna pomoc firmy i wsparcie działu.

Uważam, że każdy bank zdawał sobie sprawę z tego, że digitalizacja jest absolutną koniecznością, realizował swoje własne strategie w tym obszarze w jakimś swoim tempie. Natomiast jeśli ktoś miał wątpliwości jak to jest ważne, to na pewno tę lekcję odebrał na wiosnę.

TRANSFORMACJA PRACY

AUTOMATYZACJA RUSZYŁA Z KOPYTA!



Pandemia nasiliła też indywidualne odczuwanie intensyfikacji procesów automatyzacji pracy, postępujących w sektorze finansowym. Aż 61% ankietowanych przyznało, że trakcie pandemii doświadczyło przyspieszenia automatyzacji zadań wchodzących w zakres ich obowiązków, z czego 28% – wyraźnego.



Wzrost tempa automatyzacji jest szczególnie widoczny, gdy porówna się sytuację okołopandemiczną z okresem ostatnich 3 lat (obejmującym czas sprzed pandemii COVID-19), kiedy to ogólne odczuwanie automatyzacji pracy i zmian wynikających z rewolucji technologicznej było stosunkowo niewielkie. Tylko 18% badanych doświadczyło wówczas zmiany wykonywanych obowiązków z uwagi na nowe technologie, a co czwarty pracownik sektora finansowego (25%) w ogóle nie odczuł jakiegokolwiek różnicy.

Czy w trakcie pandemii (od marca 2020 r.) doświadczył/a Pan/i zintensyfikowania procesów automatyzacji zadań wchodzących w zakres Pana/i obowiązków?



- Tak, wyraźnego.
- Tak, nieznacznego.
- Nie, nie doświadczyłam/em.

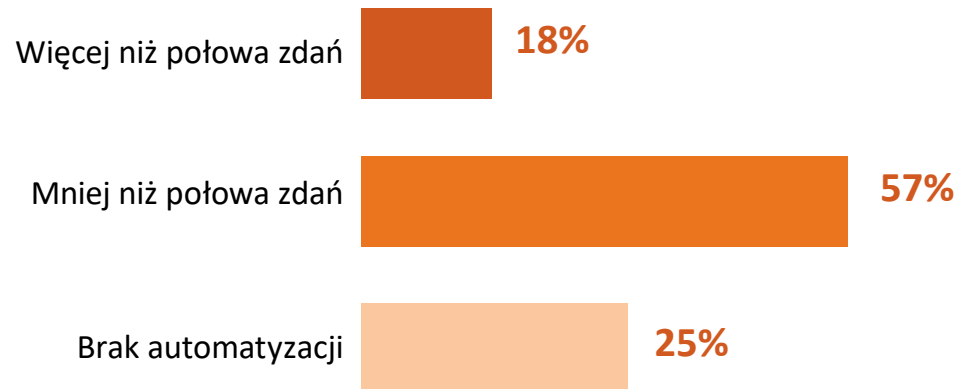
Trend digitalizacji będzie dalej postępował. I teraz widać, że to pandemia mocno przyspieszyła, nawet w tych bankach, które do tej pory nie były identyfikowane z produktami i procesami budowanymi w sposób digitalny.



Jeśli chodzi o relacje z klientami to wydaje mi się, że również oni przyzwyczaili się do cyfrowej transformacji, do kontaktów mailowych, do przesyłania dokumentacji elektronicznie. Oczywiście za tym poszły też pewne zmiany w regulacjach – np. wydłużyliśmy czas potrzebny klientom na weryfikację

przygotowanych dokumentów, bo przedsiębiorcy też mają pracowników na kwarantannie albo na pracy zdalnej. Kiedyś te poprawki były nanoszone z godziny na godzinę, bo wszyscy byli w biurze, teraz – działamy zdalnie.

Czy w ciągu ostatnich 3 lat doświadczył/a Pan/i zmiany w zakresie wykonywanych obowiązków wynikających z wdrożenia w Pana/i firmie nowych technologii?



Szczególnym przykładem postępującej i zauważalnej robotyzacji i automatyzacji obowiązków związanych ze stanowiskiem pracy może być funkcja doradcy klienta – najbardziej podatna na zmiany związane z nowymi kanałami komunikacji i obsługi interesantów. Spośród badanych doradców aż co czwarty doświadczył automatyzacji więcej niż połowy wykonywanych zadań, co stanowi ponad dwukrotnie większy odsetek niż w przypadku członków zarządu i managerów wysokiego szczebla (12%).



W dobie COVID-19 największej automatyzacji uległy zadania związane z raportowaniem realizowanych zadań i prowadzeniem korespondencji bieżącej (wskazało je odpowiednio 84% i 82% ankietowanych). Niewiele mniej badanych pracowników zwróciło też uwagę na usprawnienie procesu analizy informacji (79%), wizualizacji danych (78%) i monitoringu pracy (76%) oraz automatyzacji prostych, powtarzalnych zadań. Zaobserwowane w okresie pandemii zmiany w sposobie wykonywania pracy stanowią emanację trendów, dostrzeganych w sektorze

finansowym na szeroką skalę. Procesy automatyzacji i optymalizacji pewnych strumieni zadań toczą się już od kilku lat, jednak bezpośrednim bodźcem, który wpłynął na ich wyraźne przyspieszenie, był twardy lockdown wprowadzony przez rząd w marcu 2020 roku. Pandemia wymusiła więc zmiany, które były nieuchronne, ale jednocześnie zweryfikowała poziom dojrzałości instytucji i samych pracowników do odnalezienia się w warunkach nowego, ucyfrowionego rynku pracy.

Automatyzacja co najmniej pojedynczych zadań w czasie pandemii COVID-19 (% respondentów, którzy doświadczyli automatyzacji):



NOWA TWARZ HOME OFFICE – NOWA ODSŁONA PRACY ZDALNEJ?

W pierwszych tygodniach funkcjonowania nowej organizacji pracy (tj. pracy zdalnej tam, gdzie tylko było to możliwe) w instytucjach sektora finansowego zapanował pewnego rodzaju chaos, wynikający z konieczności dostosowania się do nowych warunków pracy w środowisku cyfrowym (wraz z uwzględnieniem dystansu społecznego) i przygotowania serwerów do nowego typu obciążenia.

W naszej firmie wszyscy musieli się bardzo szybko odnaleźć w tych nowych realiach. To było na pewno duże wyzwanie. Przede wszystkim w tym pierwszym okresie [...] musieliśmy dość szybko się przeorganizować, udostępnić niektóre aplikacje, które do tej pory nie były dostępne pracownikom poza wewnętrzną siecią bankową, udostępnić niektóre narzędzia, z których do tej pory pracownicy nie korzystali i spowodować, by nasza sieć wytrzymała obciążenie innego typu niż to, do którego była przystosowana do tej pory. Na początku mierzyliśmy się z różnego rodzaju wyzwaniami, ale na szczęście udało się sytuację szybko opanować i na przestrzeni kilku tygodni wszystko działało w dużej mierze tak, jak działało to wcześniej. A po kilku kolejnych [...] praca była jeszcze bardziej wydajna, jeszcze bardziej sprawna, jeszcze bardziej przypominała znaną nam dotychczas pracę biurową.

Jakie są największe zalety pracy zdalnej?





Szybko okazało się, że długofalowy *home office* ma swoje dobre strony. Wśród najczęściej wymienianych przez badanych korzyści stricte organizacyjnych znalazły się m.in. oszczędność czasu (83% wskazań) i pieniędzy (53%) oraz elastyczny czas pracy (57%). Ponadto, z uwagi na błyskawiczną decyzję rządu o zamknięciu szkół i placówek opiekuńczych, która zapadła już w połowie marca, możliwość pracy zdalnej i pozostania z dziećmi w domu była dla większości pracujących rodziców logistycznym zbawieniem. Z drugiej strony istotną (jeśli nie kluczową!) motywacją do przejścia na tryb *home office* była podkreślana przez respondentów troska o własne zdrowie i bezpieczeństwo w dobie pandemii (72%), a także możliwość pracy również w przypadku niewielkich kłopotów zdrowotnych, co miało szczególne znaczenie w czasie wiosennego sezonu grypowego.

Kolejne miesiące pracy zdalnej dodały jednak tyżkę dziegciu do tego nader pozytywnego obrazu. Z czasem, i to zaskakująco szybko, pracownikom zaczęło brakować interakcji z innymi osobami w biurze, codziennych *small talków* przy kawie i nie zapośredniczonej przez media rozmowy twarzą w twarz. Managerowie próbowali zaradzić takiej sytuacji wprowadzając różnego typu „substytuty” relacji społecznych. Sytuacja nie była jednak łatwa dla nikogo.

Ustaliliśmy sobie też wewnętrznie, że menedżerowie odbywają cykliczne spotkania z pracownikami, czyli przynajmniej raz w tygodniu. Ja też starałem się swoich pracowników obdzwonić przynajmniej raz na dwa tygodnie, [...] prowadziłem te rozmowy nie o pracy, tylko o tym co możemy jeszcze zrobić, żeby cię wesprzeć i poprawić twój komfort pracy. W zespole jesteśmy ze sobą dosyć blisko, ale to było dla mnie nowością, że ludzie się bardzo otworzyli na dzielenie się informacjami o swoim życiu prywatnym. I to faktycznie na początku troszeczkę mnie onieśmiało. Ja nie mówię, że tego wcześniej nie było, ale nie w takiej skali. Ludzie po prostu musieli wyrzucić z siebie te frustracje i problemy. [...] Nie odbierałam tego jako usprawiedliwiania się, że efektywność jest mniejsza. Każdy czuł powagę sytuacji, że trzeba się odnaleźć, i że ta sytuacja może potrwać dłużej.



BIURO DO WSZYSTKIEGO



Początkowy entuzjazm wynikający z możliwości zostania z dziećmi w domu szybko stał się dla niektórych pracowników sektora finansowego istnym koszmarem. Nie lada trudności nastręczała konieczność reorganizacji przestrzeni domowej (i posiadanego sprzętu), tak by możliwa była nie tylko spokojna praca (oobja) rodziców, ale i symultaniczne realizowanie nauki zdalnej przez dzieci. Jeszcze na początkowym etapie rozwoju pandemii zwracano uwagę na wyzwania związane z koniecznością doposażenia gospodarstw domowych w kolejne sprzęty i urządzenia cyfrowe. Jednak z czasem temat ten stawał się coraz mniej widoczny. Tymczasem aż jedna trzecia badanych pracowników sektora finansowego borykała się w czasie pandemii z kłopotami sprzętowymi lub koniecznością współdzielenia komputera z innymi domownikami (31%), a co piąty ankietowany odczuwał dyskomfort związany z kwestią braku przestrzeni do efektywnej pracy w domu (21%).

To były głównie problemy związane z warunkami pracy – ktoś w domu nie ma warunków do tego, żeby pracować, na przykład, ktoś ma trójkę dzieci, które biegają w tle, albo też pracownicy mieszkają w takich miejscach, gdzie nie ma dobrej łączności internetowej. Wbrew pozorom, w okolicy Warszawy jest całkiem sporo takich miejsc, gdzie po prostu nie ma dobrych połączeń internetowych. Były też osoby, które po prostu nie posiadały komputera lub posiadały taki komputer, który się nie nadawał do pracy zdalnej. To były głównie problemy natury sprzętowej, bo nie odnotowaliśmy takiego problemu, że ludzie nie potrafią obsługiwać jakichś programów.

Nie mniej istotna jest także dodatkowa rola – nauczyciela domowego, która spadła na barki i tak już obciążonych rewolucjami zawodowymi pracujących rodziców. Aż 36% pytanym pracowników instytucji finansowych przyznało, że odczuło trudności związane z godzeniem pracy z domu z opieką nad dziećmi (w tym nadzorowaniem ich lekcji online). Co ciekawe – zgodnie z deklaracjami badanych – nadprogramowe obowiązki domowe w równym stopniu obciążły i kobiety, i mężczyzn pracujących zdalnie (a nawet mężczyzn w nieco większym stopniu – stanowili oni 53% spośród osób, które zwróciły uwagę na ten problem).

Jakie są największe wady pracy zdalnej?



Poza trudnościami przestrzennymi i logistycznymi, wynikającymi z niemożności wygospodarowania komfortowej przestrzeni do efektywnej pracy, jedną z poważnych konsekwencji samodzielnej pracy w domu, z dala od współpracowników i przełożonego, były też różnego rodzaju kłopoty i obciążenia psychiczne, które rzutowały na efektywność podejmowanych działań.

Mam takie poczucie, że dla nas wszystkich dużym wyzwaniem było godzenie pracy zdalnej z dziećmi w domu, które przez długie tygodnie nie chodziły do szkoły i do przedszkola... [...] Na pewno bardzo dużo mnie to kosztowało psychicznie, bo ja mam małe dziecko, które ma 4 lata i wymaga uwagi. Nie usiądzie samo przy komputerze i nie będzie brać udziału w zajęciach online, tylko musi mieć zorganizowany czas i musi mieć też moją uwagę. Więc ja bardzo często siedząc na spotkaniu, próbując zrobić swoją pracę najlepiej jak to jest możliwe, jedną ręką jej coś naklejałam albo coś rysowałam albo przedstawiałam warcaby na planszy. Dla mnie to było prywatnie straszliwie męczące, bo ja tak na dobrą sprawę robiłam, delikatnie mówiąc, dwie rzeczy naraz. W dwie rzeczy naraz byłam zaangażowana, więc ten dzień był dla mnie dużo bardziej wyczerpujący. Jak już się kończył, miałam wrażenie, że doba się wydłużyła.

STRES I NIEPEWNOŚĆ – BOLĄCZKI PRACY ZDALNEJ



Aż jedna trzecia pracowników doświadczyła podwyższonego poziomu stresu i niepokoju, wynikającego m.in. z niemożności sprostania stawianym oczekiwaniom (31%). Zauważalna była też grupa pracowników, którzy czuli niewystarczające wsparcie ze strony przełożonych (11%). Niezwykle trudnym doświadczeniem okazało się również towarzyszące samodzielnej pracy domowej poczucie izolacji i osamotnienia (42%) oraz problem z wytyczeniem granicy pomiędzy pracą a życiem prywatnym (52%).

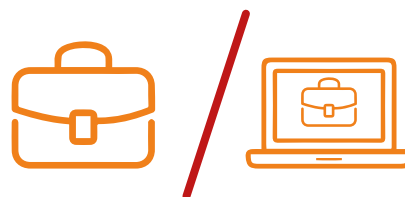
To wszystko doprowadziło do odczuwalnych kłopotów zdrowotnych – częstego bólu kręgosłupa i silnych migren, na które skarżyło się aż 38% ankietowanych.

Teraz każdego dnia ma się po 12-14 jakichś rozmów telefonicznych [...] i generalnie cały czas patrzymy w ekran, bo to jest jedyne narzędzie kontaktu z ludźmi i jedyne narzędzie pracy. Do tej pory można było usiąść na spotkaniu przy kawie face to face, przy tablicy, narysować coś, jakimiś karteczkami obkleić, teraz tego zupełnie nie ma. Odczuwamy też czysto fizyczne skutki takiej pracy, w pełni siedzącego trybu życia – jak ktoś nie ma odpowiedniego biurka, odpowiedniego krzesła, to zaczyna od razu, po kilku dniach czy tygodniach, odczuwać fizyczne konsekwencje tego stanu rzeczy. Pojawia się ból kręgosłupa, ból głowy itd.

Zamiast entuzjazmu i swobody zarządzania swoim czasem, mamy więc obraz nierównej walki pracowników, toczonej w samotności, za kulisami, z dala od oczu przełożonych. Nic więc dziwnego, że tylko 16% pracowników instytucji finansowych zgodziłoby się na całkowite przejście na pracę zdalną po zakończeniu pandemii, podczas gdy 12% ankietowanych nie wyobraża sobie dalszej pracy z domu.

Pozostaje też kwestia samopoczucia pracowników, z czym jest chyba trochę gorzej. [...] O ile pierwsze 2 tygodnie wszyscy byli zadowoleni z takiego stanu rzeczy, sami się dziwili, że idzie nam to tak sprawnie, o tyle po dwóch, trzech tygodniach pojawił się tak zwany syndrom 3 tygodnia [...] trochę padała psychika, było takie przygnębienie. Ja widziałem u siebie i wśród pracowników też, jak wpłynęło na nas zamknięcie i brak interakcji bezpośredniej face to face, bo kontakt mailowy, rozmowy telefoniczne i Skype to nie jest to, co bezpośrednia relacja w biurze. Widziałem takie obniżenie zaangażowania w trzecim i czwartym tygodniu. [...] dużo wtedy ze sobą rozmawialiśmy telefonicznie, na Skypie, mailowo – to pozwoliło wszystkim wyjść z tego przystawionego dołka, przygotować się na to, że ten stan potrwa dłużej i trzeba się w tym odnaleźć. Oczywiście człowiek się przyzwyczai do wszystkiego – jeśli nie może być inaczej to przyjmujemy to na klatę.

PRACOWNIK SEKTORA FINANSOWEGO WOBEC NOWYCH WYZWAŃ: CYFROWI WYJADACZE VS. SCEPTYCY

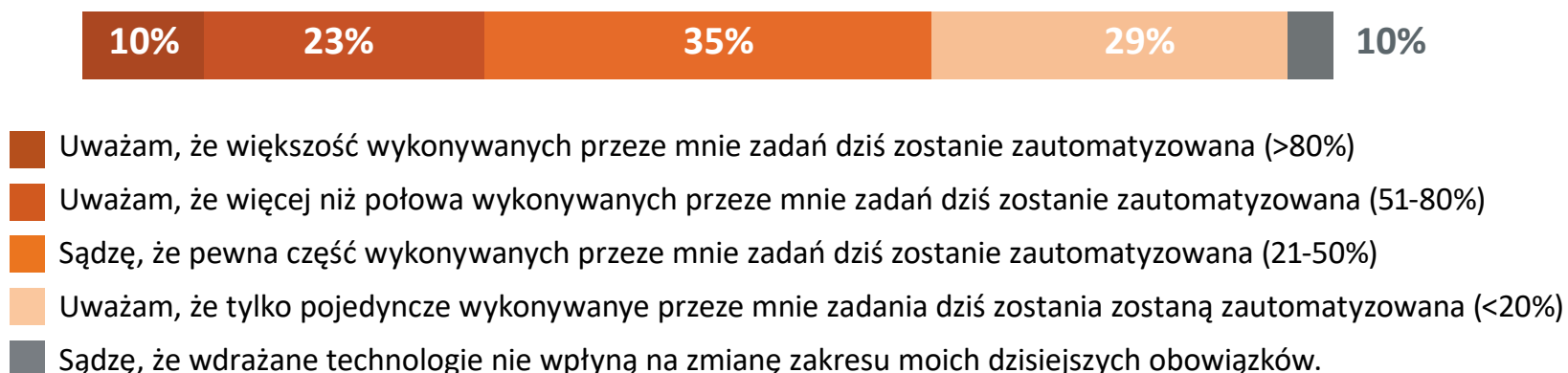


W kontekście wizji i oczekiwań związanych z przyszłością zawodową, pracownicy sektora finansowego zdają się reprezentować **dwie kontrastujące ze sobą postawy**: tych, którzy ze względu na zdobyte doświadczenie w środowisku cyfrowym są spokojni o swoje jutro i nawet biorąc pod uwagę możliwość redukcji ich stanowiska z powodu powszechnego wykorzystania sztucznej inteligencji czują się przygotowani do tej zmiany, oraz tych, którzy w obawie o swoje stanowisko i bezpieczeństwo zatrudnienia negują bezpośredni wpływ cyfryzacji na ich stanowisko i wykonywane obowiązki. Ta pierwsza grupa to tzw. **„cyfrowi wyjadacze”**, którzy płynnie poruszają się w środowisku nowych technologii i umiejętnie lawirują w powierzanych im zadaniach, sięgając do innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Drudzy to tzw. **„cyfrowi sceptycy”**, próbujący wprawdzie dogonić proces, który zaczął się kilka lat temu, ale ich gotowość do konkurowania z lepiej przystosowanymi pracownikami, wyposażonymi w unikatowe, pogłębione kompetencje przyszłości jest niewielka.

„Cyfrowi wyjadacze” są świadomi nadciągających zmian.

Co trzeci z nich twierdzi, że więcej niż połowa wykonywanych przez niego/nią zadań zostanie w niedalekiej przyszłości zautomatyzowana, jednak nie jest to świadomość paralizująca, a motywująca do działania. W przeciwieństwie do **„cyfrowych sceptyków”**, którzy negują wpływ rewolucji cyfrowej na ich stanowisko pracy (32% jest przekonanych, że wdrażane technologie nie wpłyną zupełnie lub wpłyną tylko w pojedynczych sytuacjach na ich pracę), cyfrowi wyjadacze oswoili się ze zmianą i starają się przygotować na nią możliwie najefektywniej. Podejmują więc rozmaite szkolenia i pogłębiają swoje unikatowe kompetencje, by utrzymać się na fali cyfrowego tsunami.

Pana/i zdaniem, jaka część czynności wchodzących w zakres Pana/i obowiązków zostanie zautomatyzowana w perspektywie najbliższych 5 lat?



Przyspieszenie transformacji cyfrowej ukazało też jak **ważna jest umiejętność dostosowywania się do nowych ról** (w myśl słynnego cytatu Alvina Tofflera „Analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie znają Excela, lub nie potrafią programować, ale ci, którzy nie potrafią się uczyć nowych rzeczy i oduczać starych (*learn, unlearn i relearn*)).

Mam wrażenie, że około 20-30% pracowników odnalazło się super i lepiej działa zdalnie niż działało wcześniej. To są różne rzeczy: albo im tak wygodniej, nie tracą czasu na dojazdy plus naprawdę niektórzy lubią pracę z domu, a nawet mówią, że w przyszłości też chcieliby pracować w domu, zdalnie. Dalej – około połowy zatrudnionych akceptuje pracę zdalną, ale jak się będzie dało to chętnie wrócą do biura przynajmniej na kilka dni, ale 20% w ogóle się w tym nie odnalazło i mocno im spadła efektywność. Widać, że nie umieją, nie lubią i nie chcą pracować poza biurem. Boją się, że tacy pracownicy mogą w przyszłości stać się niepotrzebni. Bo oni w tym cyfrowym świecie... najwyraźniej nie chcą do tego pociągu wsiąść.

Szczególnie zagrożeni mogą czuć się pracownicy wyposażeni w ogólne, uniwersalne kompetencje (tak cenione na rynku pracy jeszcze w pierwszej dekadzie XXI wieku). Dyspozycyjność, samodzielność i umiejętność organizacji pracy dziś już nie wystarczą do tego, by utrzymać miejsce pracy. Innymi słowy – **to nie jest rynek dla prymusów**. Na znaczeniu zyskują natomiast unikatowe, pogłębione kompetencje cyfrowe i techniczne, które – w połączeniu z elastycznością i gotowością do pracy zespołowej – pozwolą zatrudnionym zredefiniować swoją rolę zawodową w nowej, innowacyjnej rzeczywistości sektora finansowego, opartej na ścisłej współpracy z systemami sztucznej inteligencji.

Kompetencje, które będą ważne w kontekście przyszłości pracy w dobie gospodarki 4.0:

1. Kompetencje cyfrowe i techniczne



2. Wyższe kompetencje poznawcze

- *Elastyczność poznawcza*
- *Rozwiązywanie złożonych problemów*
- *Krytyczne myślenie*
- *Kreatywność*

Źródło: Opracowanie własne.

Firmy sektora finansowego powoli przekształcają się w technologiczne organizacje skupione na kliencie, którego potrzeby najlepiej i najbardziej kompleksowo rozpoznają i zaspokajają wielofunkcyjne grupy zadaniowe, tworzone przez pracowników z różnych działów, przy wsparciu rozwiązań z zakresu datafikacji. Efektem wewnętrznej zmiany paradygmatu pracy w instytucjach finansowych powinno być więc wypracowanie nowej kultury organizacyjnej, bo o sukcesie firm w najbliższych latach zadecyduje między innymi to, jak zadbają o swoje zasoby, jakimi są pracownicy.

Dziś wiemy już, że w najbliższym czasie banki staną przed problemem niedoboru pracowników o odpowiednich kompetencjach, umiejących harmonijnie łączyć wiedzę na temat specyfiki sektora finansowego i funkcjonowania banków

3. Kompetencje społeczne



- *Zarządzanie ludźmi*
- *Umiejętności negocjacyjne*
- *Inteligencja emocjonalna*
- *Współpraca z innymi*

w kontekście gospodarki cyfrowej z twardymi kompetencjami cyfrowymi i rozwiniętymi umiejętnościami społecznymi. Na drodze cyfrowej transformacji krytycznym problemem może okazać się również brak przygotowania osób zajmujących pozycje kierownicze do sprawowania e-przywódstwa (e-leadership), którego niezbędnym elementem jest dogłębne zrozumienie kierunków przekształceń zachodzących w obszarze usług finansowych, połączone z umiejętnością wdrażania kompleksowej zmiany kultury organizacyjnej. Dlatego wyznacznikiem sukcesu cyfrowej transformacji banku będzie kadra zarządcza, która rozumie istotę zachodzącej zmiany technologicznej, umie zidentyfikować jej wpływ na sposób funkcjonowania sektora finansowego i potrafi zarządzać zmianą kultury organizacyjnej.

Dynamika zawodów i pozycji w strukturze firmy w dobie postępującej rewolucji cyfrowej:

**Wzrastający popyt**

- *Analitycy danych i Data Scientists*
- *Specjaliści ds. AI i ML*
- *Specjaliści ds. Big Data*
- *Specjaliści ds. cyfrowej strategii i marketingu*
- *Specjaliści ds. automatyzacji procesów*
- *Specjaliści ds. rozwoju biznesowego*
- *Specjaliści ds. transformacji cyfrowej*
- *Analitycy bezpieczeństwa informacji*
- *Programiści*
- *Specjaliści ds. Internetu Rzeczy*
- *Managerowie projektów*
- *Managerowie usług i administracji biznesowej*
- *Specjaliści ds. baz danych i sieci*
- *Inżynierowie robotyki*
- *Doradcy strategiczni*
- *Analitycy zarządzania i organizacji*
- *Inżynierowie FinTechów*
- *Serwisanci mechaniki i maszyn*
- *Specjaliści ds. rozwoju organizacyjnego*
- *Specjaliści ds. zarządzania ryzykiem*

**Spadający popyt**

- *Urzędnicy zajmujący się wprowadzaniem danych*
- *Sekretarze administracyjni i wykonawczy*
- *Księgowi*
- *Audytorzy*
- *Pracownicy montażowi i fabryczni*
- *Managerowie usług i administracji biznesowej*
- *Pracownicy podstawowej obsługi klienta*
- *Managerowie generalni i operacyjni*
- *Serwisanci mechaniki i maszyn*
- *Pracownicy od inwentaryzacji*
- *Analitycy finansowi*
- *Pracownicy usług pocztowych*
- *Przedstawiciele handlowi*
- *Managerowie relacji*
- *Kasjerzy*
- *Sprzedawcy obwoźni i uliczni*
- *Serwisanci elektroniki i telekomunikacji*
- *HR-owcy*
- *Specjaliści ds. szkoleń*
- *Liderzy budowlani*

Źródło: WEF 2020.



W naszych firmach mamy wciąż pracowników, którzy mają długi staż i mają pewien nawyk, bo całe życie pracowali w taki sposób, ale mamy też nowych pracowników, którzy są bardziej otwarci na adaptację, ale z kolei mają mniej doświadczenia. To wszystko trzeba jakoś sensownie połączyć, dobrać do tego programy rozwojowe, szkolenia, odpowiednio rozliczać zadania, patrzeć na to, czy menedżerowie średniego i wyższego szczebla mają odpowiedni miks kompetencji do tego, żeby z tych zespołów jak najwięcej wyciągać, mówiąc kolokwialnie.

Sztandarowym symbolem nowego zawodu, jaki powołała do życia i rozwinęła postępująca datafikacja, jest **analityk danych**, którego zadania są związane z pracą z dużymi zbiorami rozproszonych danych i budowaniem predykcji w oparciu o ich analizę. Obecnie zrodziła się jednak potrzeba, by takie osoby posiadały również wiedzę z zakresu zarządzania, marketingu i ekonomii, a nawet umiejętności społeczne – w przeciwnym razie nawet najbardziej kompetentny analityk danych nie będzie w stanie dostosować swoich usług do potrzeb organizacji.

Technologie datafikacji sprawią też, że wzrośnie popyt na wykwalifikowanych pracowników umysłowych, którzy będą posiadali wysoki poziom kompetencji przyszłości, a także będą w dużym stopniu „samoobsługowi”, na co pozwalają coraz powszechniej stosowane rozwiązania w pracy zdalnej. Znikną natomiast pracownicy umysłowi średniego szczebla, w wśród nich recepcjonistki/ści, sekretarki/rze, podstawowa obsługa klienta itd. Nowa organizacja pracy i możliwości, jakie daje technologia do zarządzania rozproszonymi zespołami pracowników, sprawią również, że firmy zaczną mieć strukturę bardziej horyzontalną.



Co pomoże więc pozostać konkurencyjnym w świecie zdigitalizowanych instytucji finansowych? Przede wszystkim dobrze rozwinięte **kompetencje przyszłości**, a wśród nich kluczowe **kompetencje cyfrowe i techniczne**. To dzięki nim możliwa stanie się efektywna współpraca z algorytmami i sztuczną inteligencją, która nie będzie stanowiła konkurencji dla osób zatrudnionych w instytucjach sektorach finansowego, ale będzie ich naturalnym wsparciem i dopełnieniem tam, gdzie moc obliczeniowa rozwiniętych systemów AI będzie znacząco obniżać koszty i skracała czas realizacji powierzanych zadań. Dzięki temu nie tylko odciążą się poszczególnych pracowników, ale i zostawi im przestrzeń do wykonywania i nadzorowania bardziej zniuansowanych i zaawansowanych (w sensie złożoności) procesów i zadań.



Ogromną rolę odegrają więc unikatowe, pogłębione **kompetencje specjalistyczne**, oparte o umiejętności pracy ze sztuczną inteligencją. Pozwolą one rozwijać stanowiska indywidualnych doradców i analityków, którzy nie tylko potrafią prognozować trendy i analizować duże strumienie danych (w tym akurat wesprze ich technologia), ale przede wszystkim rozumieją potrzeby klienta i potrafią je odpowiednio komunikować. Jak pokazują badania, kompetencje przyszłości to także **kompetencje społeczne** – rozwój umiejętności zarządzania ludźmi, ale i inteligencja emocjonalna, która w świecie powszechnej współpracy z systemami opartymi na algorytmach i sztucznej inteligencji okazać się może bezcenna. Wreszcie, ostatnia z umiejętności, na którą zwrócili uwagę badani, czyli **zdolność do „organicznego” dostosowania się do struktury i funkcjonowania firmy w nowym środowisku cyfrowym**. Wszystko wskazuje bowiem na to, że rewolucja technologiczna, która dotyka w tym momencie instytucje sektora finansowego, zmotywuje pracowników do przyjęcia postawy otwartej na zmiany strukturalne i gotowości do dopasowania się do nowej organizacji pracy zanurzonej w digitalu.



Bezpieczną przyszłość czekają szczególnie te zawody, w których dużą rolę odgrywają kompetencje kognitywne, społeczne i cyfrowe. Bez wątplenia najbardziej pożądanymi będą pracownicy o wysokim poziomie kompetencji technicznych. Potrzebni będą programiści i programistki, inżynierowie i inżynierki oraz wykwalifikowani specjaliści i specjalistki posiadający umiejętności tworzenia i wykorzystywania najnowszych technologii.

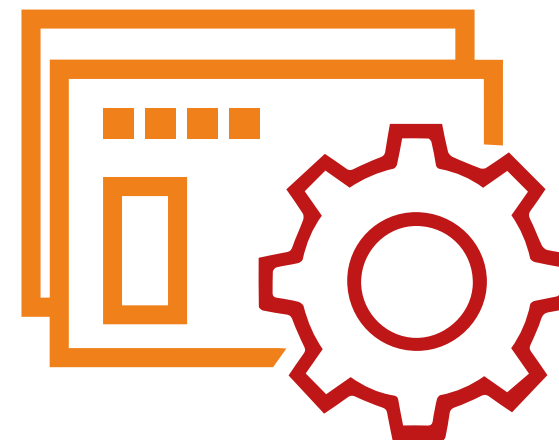
Jak wynika z przeprowadzonych badań, wśród potencjalnych pracowników szczególnie cenieni są ci kandydaci, którzy potrafią dobrze rozpoznać potrzeby klientów i umiejętnie wykorzystać dostępne dane (gromadzone przez firmę), by prawidłowo je opisać, a następnie zaadresować z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań technologicznych.

Coraz większe znaczenie mają dziś cechy miękkie u ludzi, których zatrudniamy, i umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych. Cyfryzacja ogranicza kontakty między ludźmi, to znaczy, że musimy być bardzo stabilni emocjonalnie i to wszystko sprawia, że proces rekrutacji staje się dużo trudniejszy. Z drugiej strony – te kompetencje trudniej jest skutecznie sprawdzić u pracowników zanurzonych w digitalu. Dochodzimy więc do momentu, w którym wzrost innowacji cyfrowych w sektorze bankowym powoduje, że coraz większe znaczenie powinniśmy przywiązywać do takiego naturalnego, czysto ludzkiego czynnika w rekrutacjach.

Myślę, że kompetencje społeczne będą bardziej istotne, dlatego że dzisiejsza sytuacja wpływa na nas głównie od strony społecznej. W związku z tym digitalizacja nie ułatwi kwestii współpracy między ludźmi, wymiany informacji, budowania relacji – tego automatyzacja nie ułatwi. Natomiast automatyzacja to jest proces, który jest skomplikowany i którego zaprojektowanie wymaga pewnych działań programistycznych. Do tego potrzebni są specjaliści, informatycy, którzy to zaprogramują itd. Specjaliści również od sztucznej inteligencji, od baz danych. Natomiast na końcu tego procesu jest użytkownik, który tego używa i który nie musi znać tego wszystkiego, co jest w środku.

Pracownik marzeń łączy więc wszystkie grupy kompetencji, stanowiąc wsparcie na każdym z etapów „podróży klienta” w instytucji finansowej. I choć symptomy przyspieszającej transformacji cyfrowej dały się we znaki przeważającej większości badanych, wśród pracowników sektora finansowego wciąż funkcjonuje **grupa „negatów”**, którzy nie dopuszczają do siebie myśli o nadciągającym tsunami. I znów – może tu być mowa o dwóch wspomnianych już w raporcie postawach pracowników – **sceptykach**, czyli tych, którzy świadomie wypierają konsekwencje rewolucji technologicznej w obawie o swoje stanowisko pracy (lub nie mają wiedzy na temat skutków dziejącej się rewolucji, a ich niewiedza napędza strach i niepokój) oraz **wyjadaczach**, którzy są spokojni o swoją pracę, bo wiedzą, że niezależnie od konfiguracji na rynku, odnajdą się w nowych okolicznościach i warunkach pracy. Jedni i drudzy nie spodziewają się więc rewolucyjnych zmian w obrębie ich stanowisk, jednak motywacje do takich przekonań mogą być zupełnie odmienne.

Ciekawe wnioski przynosi analiza wizji transformacji cyfrowej, przedstawiana przez cyfrowych sceptyków, którzy apoteozują nadchodzące (i dziejące się już) zmiany, ujmując je schematycznie i dość sztywno. Cyfrowość to dla nich przede wszystkim „odpapierowanie”, czyli wczesne stadium digitalizacji, uproszczenie procedur biurowych i redukcja gromadzonej dokumentacji, a także przeniesienie realizowanych zadań do systemów online.



U nas pierwszym, najważniejszym krokiem była rezygnacja z papieru. Procesy związane z obsługą klienta dość szybko się „odpapierowały” i klienci bardzo fajnie zareagowali na zastąpienie papieru informacją przekazywaną SMS-em. Tutaj też pewnie pomaga świadomość ekologiczna. Jest wiele takich procesów stricte HR-owych, gdzie legislacja jest trudniejsza, trzeba przechowywać pewien papier, jest wymagany tak zwany mokry podpis i do 2020 to był często problem. Teraz przyspieszyła cyfryzacja również w regulacjach państwowych i pojawiły się różne zamienniki, jak np. podpis cyfrowy.



Co więcej, badani sceptycy zdają się wciąż postrzegać toczący się proces jako pieśń przyszłości, która owszem, dotrze do ich firmy w pewnym (nieokreślonym jeszcze) momencie, ale póki co jest to zagadnienie „mityczne”, nienamagalne i nieco abstrakcyjne. Cytując jeden z wierszy Czesława Miłosza, można powiedzieć: „A którzy czekali błyskawic i gromów, / Są zawiedzeni. / A którzy czekali znaków i archanielskich trąb, / Nie wierzą, że staje się już”. Tymczasem, jak pokazały badania, prawdziwa, dojrzała transformacja cyfrowa sektora finansowego to nie zmiana sposobu wykonywania powierzonych zadań, a przede wszystkim **rewolucja paradygmatu myślowego i podejścia do istoty instytucji finansowej, jej roli w gospodarce i użyteczności dla klientów**. Sama digitalizacja na poziomie organizacyjnym jest tylko jednym z przejawów dziejącej się zmiany w sposobie postrzegania świata finansów u progu trzeciej dekady XXI wieku.

To też nie jest tak, że nagle będzie jakaś totalnie dramatyczna zmiana w tego typu procesie i nagle się okaże, że człowiek będzie miał do czynienia z jakąś sztuczną inteligencją, której się będzie musiał uczyć. Ja bym nie postrzegał tego co się dzieje jako digitalizacji, optymalizacji czy innego dużego trendu, ale procesu pozyskiwania kompetencji cyfrowych. Klienci, oni również podlegają pewnej, nazwijmy to, cyfryzacji, korzystają z aplikacji, ale nie muszą się uczyć sztucznej inteligencji ani zaawansowanych systemów, bo powinni mieć takie narzędzie, które jest dla nich proste w obsłudze. I z pracownikami jest podobnie. Nabywanie kompetencji cyfrowych to bardziej postulat w kontekście poszukiwania przyszłych specjalistów niż w kontekście tego, że teraz my musimy nagle przeszkolić zatrudnionych już u nas ludzi.

4. A TYMCZASEM... NADCIĄGA CYFROWA PREKARYZACJA STANOWISK

Przeprowadzone badania odkrywają przed nami zupełnie nową przyszłość pracy w sektorze finansowym – przyszłość niepewną także dla osób gruntownie wykształconych i dobrze przygotowanych do pracy w instytucji finansowej... jeszcze kilka lata temu. Przed nami wizja prekaryzacji pracy białych kołnierzyków.

Jak będzie wyglądała Pana/i praca za 5 lat?



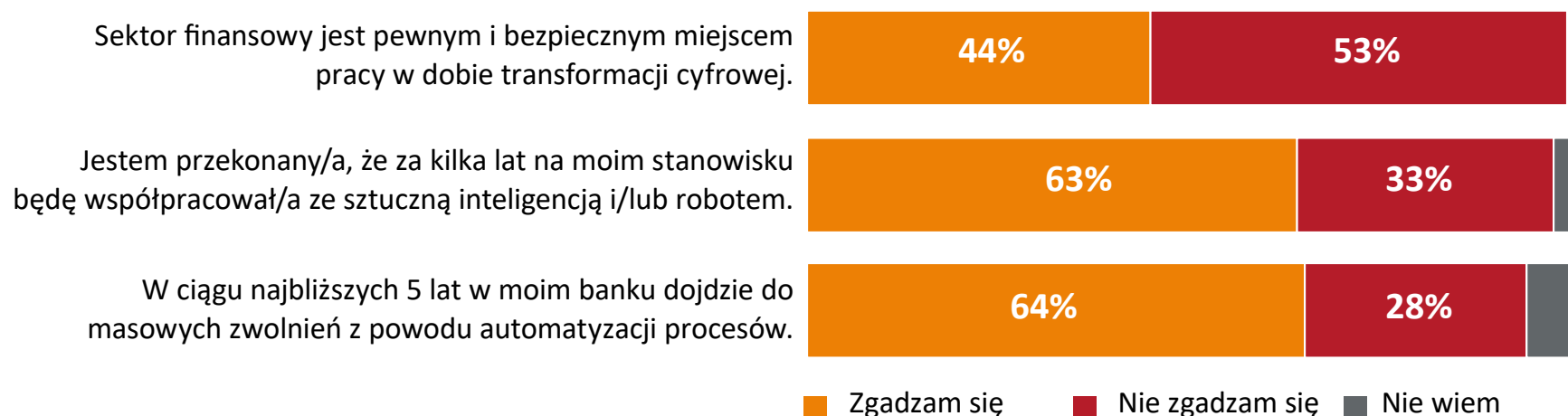


Nowym, zaskakującym zjawiskiem obserwowanym w sektorze finansowym jest **cyfrowa prekaryzacja pracy**, czyli odczuwalny wzrost niepewności z uwagi na proces implementacji nowych technologii cyfrowych. **Aż 65% badanych zdaje sobie sprawę, że w ciągu najbliższych 5 lat będą współpracować z najnowszą technologią**, w tym 21% liczy się z koniecznością zmiany stanowiska. Widać więc wyraźnie, że – poza cyfrowymi sceptykami, którzy niekoniecznie wierzą w nadciągającą rewolucję – większość pracowników sektora finansowego spodziewa się konieczności wyjścia poza swoją strefę komfortu i współpracy z poza-ludzkimi aktorami (m.in. sztuczną inteligencją i algorytmami).

I dobrze, bo przeprowadzone badania jednoznacznie pokazują, że ludzka praca będzie w coraz większym stopniu opierać się na współpracy z maszynami i algorytmami, np. poprzez nadzorowanie robotów czy sprawdzanie decyzji wydawanych w sposób zautomatyzowany. Nadal istnieć będą miejsca pracy,

w których główne zadania polegać będą na wykonywaniu prostych, fizycznych czynności, np. czyszczeniu maszyn, dbaniu o ich sprawne działanie, jednak nawet one wymagać będą wiedzy na temat tego, jak daną maszynę obsługiwać. Dlatego też poziom kompetencji cyfrowych wymagany od pracowników będzie rósł.

Zmienia się również obraz całego sektora finansowego, który przez lata utożsamiany był ze stabilnym, bezpiecznym miejscem pracy, w którym fluktuacja zatrudnienia jest stosunkowo niewielka (a na pewno relatywnie mniejsza niż w innych obszarach gospodarki). Nadciągający walec zmian wydaje się dosięgać również pracowników instytucji bankowych. Choć na rynku finansowym już przed pandemią odczuwalne były konsekwencje ruchów konsolidacyjnych, prowadzące do widocznej restrukturyzacji w firmach, to właśnie pandemia jak w soczewce ukazała przyspieszający proces zmian w bankowości.

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi stwierdzeniami:


Co więcej, **64% badanych jest przekonanych, że w ciągu 5 lat dojdzie do masowych zwolnień w bankach, a co trzeci ankieter odczuwa bezpośredni niepokój o swoją pracę i przyszłość zawodową (36%)**, być może zdając sobie sprawę z zagrożenia, jakie rewolucja cyfrowa niesie dla najmniej elastycznych i otwartych na zmiany pracowników.

Nie ma co liczyć na to, że pracownicy operacyjni zostaną przeszkoleni, aby stać się pracownikami innych obszarów. Tylko najlepsi pracownicy operacji będą mogli być doszkalani w zakresie współpracy z robotami. Budowaliśmy kiedyś takie robotyczne Center of Excellence w jednym z banków w Polsce, gdzie około 15% zatrudnionych zostało zakwalifikowanych jako możliwych do redukcji. Oczywiście stworzenie tego centrum RPA [Robotic Proces Automation] wiązało się również z zatrudnieniem ludzi, choć nieproporcjonalnie mniej niż w operacjach.

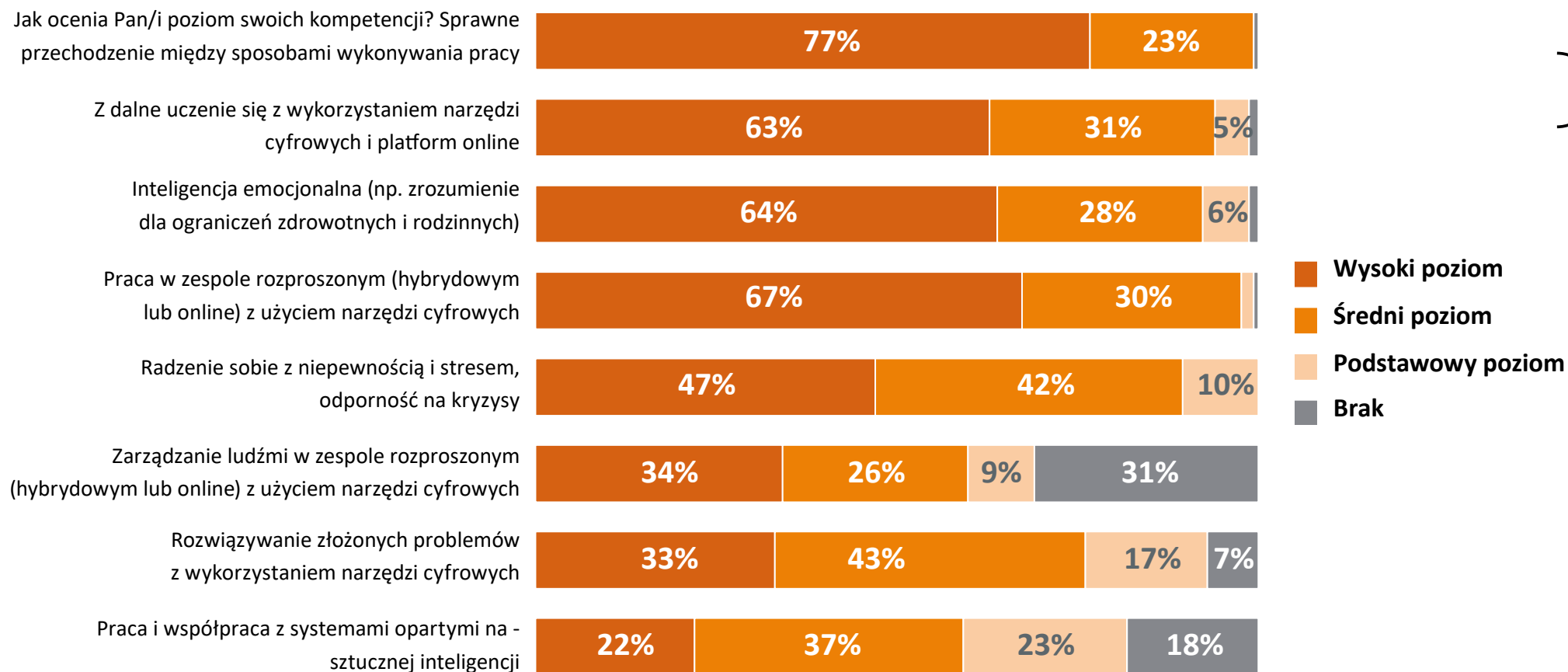
Najczęściej udaje się ich pracowników przesunąć, chociaż zatrudnienie w bankowości spada, co roku, od 10 lat spada o parę procent i to wynika z różnych rzeczy, w tym między innymi z automatyzacji. To jest bardziej ewolucja niż rewolucja i faktycznie trochę spadków jest, ale równie często udaje się reskill'ować pracowników do innych czynności i tych procesów, gdzie człowiek jest niezbędnym.

5. SZKOLENIA, CZYLI CYFROWI SCEPTYCY DOSTAJĄ ZADYSZKI

Jak dowiedliśmy w rozdziale 3. (Pracownik sektora finansowego...), wraz z przyspieszeniem transformacji cyfrowej w sektorze finansowym, zrewidowane zostały kompetencje, które są niezbędne do utrzymania się na rynku pracy w dobie postępujących przemian. W przeprowadzonym badaniu

przyjrzeliśmy się również temu, jakimi kompetencjami już dziś wykazują się osoby zatrudnione w firmach sektora finansowego oraz jakie jest ich podejście do rozwijania się w nowych kierunkach i obszarach.

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi stwierdzeniami:

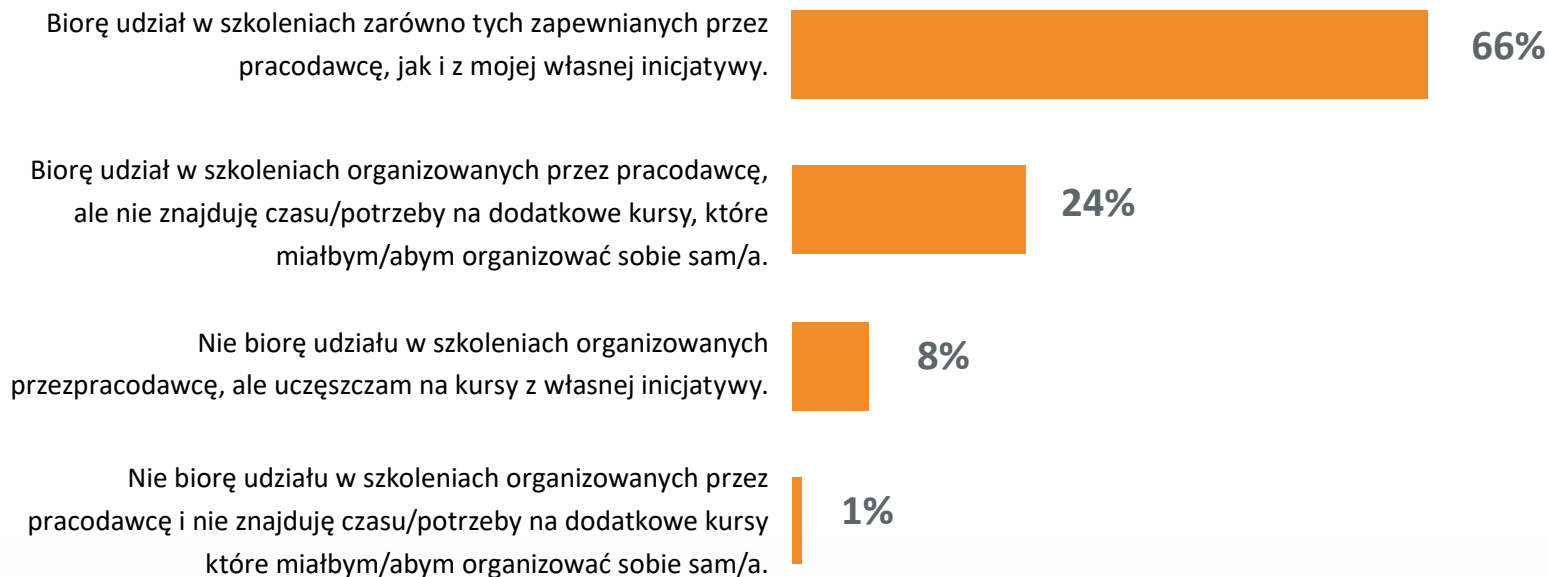


Gdy weźmiemy pod uwagę samoocenę badanych, obraz pracownika instytucji finansowej jest zaskakująco pozytywny. Ponad ¾ ankietowanych posiada aż dziewięć z dziesięciu zaprezentowanych kompetencji. Wśród najczęściej deklarowanych przeważają **kompetencje osobiste**, wzmacniające indywidualną pozycję pracownika w strukturze firmy. Mowa tu m.in. o inteligencji emocjonalnej (64% zatrudnionych w sektorze finansowym twierdzi, że ma ją rozwiniętą na wysokim poziomie, na poziomie średnim kolejnych 28%), sprawnym przechodzeniu między sposobami wykonywania pracy (77% badanych deklaruje, że umie to znakomicie, a tylko niespełna 1% ma z tym problem) czy praca w rozproszonym zespole hybrydowym (67% wskazań). Należy jednak wziąć poprawkę na to, że są to

odpowiedzi deklaratywne, zgodne z tym, jaki obraz siebie chcieli zaprezentować w badaniu nasi ankietowani.

Tym bardziej zaskakują znacznie mniej optymistyczne deklaracje związane z wyposażeniem w **zaawansowane kompetencje cyfrowe**, będące przepustką do nowej zdigitalizowanej rzeczywistości – tylko 33% ankietowanych przyznało, że na wysokim poziomie opanowało umiejętność **rozwiązywania złożonych problemów z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, a zaawansowaną umiejętność współpracy z systemami AI** posiada tylko co piąty badany (22%).

Czy bierze Pan/i udział w szkoleniach zapewnianych przez pracodawcę lub/ i organizowanych samodzielnie?



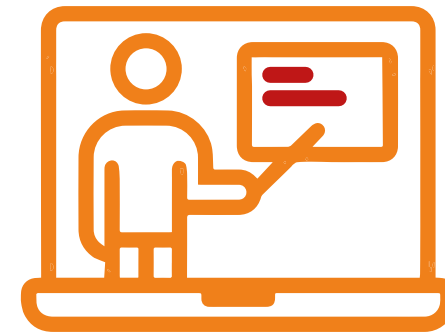
Prymusi szkolą się jednak na potęgę – aż 66% ankietowanych zadeklarowało, że bierze udział w szkoleniach organizowanych zarówno przez pracodawcę, jak i z własnej inicjatywy. W dobie pracy zdalnej i możliwości organizowania szkoleń online znacząco zwiększyła się oferta proponowanych w firmach kursów i warsztatów. Niektóre z instytucji uznały, że będzie to dobra okazja do podniesienia morale pracowników, którzy – ze względu na pracę w izolacji – skarżyli się na spadek motywacji do działania, ale przede wszystkim zanik poczucia przynależności do zespołu. Warsztaty online mogły więc do pewnego stopnia odegrać rolę integracyjną i odbudować (lub wzmocnić) siłę zespołu.

Postawiliśmy na dostarczanie fajnych szkoleń, wszystko online. To były czasami szkolenia merytoryczne, a czasami spotkania z fajnymi mówcami motywacyjnymi. Krótkie, bo takie webinary trwały 45 minut, godzinę, ale zapraszaliśmy i nadal zapraszamy takich mówców, którzy potrafią to zrobić lepiej od nas, którzy są dobrymi psychologami, potrafią fajnie motywować, potrafią fajnie nakręcać na nastawianie sobie, osiągnięcie celów i na zaangażowanie.

Inną funkcją szkoleń online, poza integracyjną, było też doposażanie zatrudnionych w firmie osób w nowe, potrzebne do pracy zdalnej kompetencje, które umożliwiły im nie tylko zwiększenie efektywności pracy, ale przede wszystkim stanowiły dobrą okazję do spróbowania nowych, wcześniej nieznanych działań.

W ostatnim czasie zwiększyła się liczba szkoleń ogólnorozwojowych w banku z obszaru np. HR, czy z obszaru dyskryminacji, czy aktywności dla pracowników, nazwijmy to CSR. Natomiast my również dla menedżerów mamy takie nasze comiesięczne spotkania, szkolenia, żeby pomóc również menedżerom rozmawiać o tym, co się dzieje – jasno, konkretnie, bez ukrywania różnych faktów. Jak to nasi ludzie mówią – bez ściemy o bieżącej sytuacji.

Te wewnętrzne, obowiązkowe szkolenia wymuszają jedynie to, by było wszystko odhaczone. Wiesz, co się wydarza w korporacjach, zresztą nie tylko u nas? Tworzy się wtórny rynek obiegu szkoleń. Ktoś, kto nie ma kiedy, prosi innego i mówi, przejdź mi przez to szkolenie. I w ten sposób się ludzie po prostu dogadują. To jest według mnie zawsze działająca zasada: akcja-reakcja. Jak coś jest bezsensowne, to stworzy bezsensowną odpowiedź.



Szybko okazało się jednak, że po kilku pierwszych miesiącach pracy zdalnej i zachęty się nowymi możliwościami technologicznymi, długotrwałe wykonywanie obowiązków zawodowych prawie wyłącznie w przestrzeni cyfrowej wyraźnie zmęczyło pracowników i zniechęciło ich do podejmowania kolejnych szkoleń online. W obliczu długich godzin spędzanych każdego dnia przed ekranem komputera czy tabletu, kluczowa stała się kwestia efektywności podejmowanych działań i angażowania się tylko w te aktywności, które – poza byciem atrakcyjnym przerywnikiem w pracy – wnoszą wartość dodaną do posiadanych umiejętności czy kompetencji. Z czasem więc nasycenie aktywnościami online spowodowało, że szkolenia „ogólnorozwojowe” znacząco straciły na popularności.

Problem z dobrym zaadresowaniem oferty szkoleń pracowniczych polega również na tym, że takie „przypadkowe”, zunifikowane szkolenia z ogólnych kompetencji (np. pracy w zespole hybrydowym czy zdalnego uczenia się z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych) nie wpływają bezpośrednio na konkurencyjność i bezpieczeństwo zawodowe pracowników, a tym bardziej nie zwiększają potencjału zespołu czy całej firmy. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w dobie transformacji cyfrowej potrzebne jest spojrzenie funkcjonalne, które ujmuje instytucję „z lotu ptaka” i pozwala na rozdzielenie ról adekwatnie do potrzeb firmy i możliwości zatrudnionych w niej osób. Modelem docelowym w procesie tranzycji cyfrowej będą więc zindywidualizowane programy szkoleniowe, dedykowane pojedynczym pracownikom i zespołom,

uwzględniające specyfikę ich ról w procesie transformacji cyfrowej i przygotowujące ich do zmiany funkcjonowania instytucji w nowych realiach.

Byłem z pięciu szkoleń na dwóch i na trzecim już stwierdziłem, że to nie jest dla mnie. Nie każdy jest stworzony, żeby pisać kody, to jest bardzo nudna, żmudna praca dla mnie, ta automatyzacja. Nie każdy ma odpowiednie umiejętności, a my de facto zachęcamy ludzi do szkolenia się, a nie mówimy co konkretnie powinni zrobić. Mówimy tylko, że powinni coś robić, żeby zwiększać swoje kompetencje na tak bardzo zmieniającym się rynku.



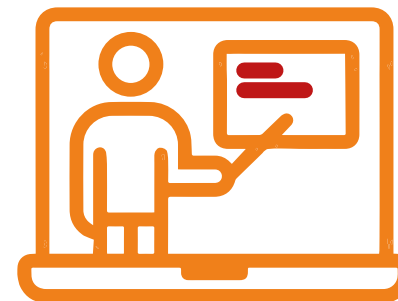
W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje grupa „wyjadaczy”, którzy szkolą się we własnym zakresie (8%): doksztalając się z umiejętności rozwiązywania złożonych problemów z wykorzystaniem technologii cyfrowych (27% wskazań) i współpracy z systemami opartymi na sztucznej inteligencji (26%). To oni, jak pokazują badania, będą wiedli prym w nowej, zrewolucjonizowanej cyfrowo strukturze firmy.

Wśród potrzebnych dziś kompetencji na czołowych miejscach powinna znaleźć się samodzielność, bo musisz mieć tę odwagę i samodzielność, żeby pójść do menedżera z prośbą o jakieś instrukcje albo poinformowanie go o tym, czego ci brakuje, co przeszkadza ci w pracy lub w dowiezieniu danego zadania. Ważna jest także otwartość na naukę, otwartość na innych, na naukę od innych, na naukę nowych narzędzi i na zmieniające się otoczenie. Bardzo ważne jest, żeby pracownicy byli otwarci, nie zamykali się już w tym światku, który doskonale znają, tylko właśnie byli także otwarci na pozyskanie nowych kompetencji i pozyskanie nowych umiejętności.

W dobie przyspieszonej transformacji cyfrowej karty rozdawać będą więc ci pracownicy, którzy są otwarci na zmiany i gotowi przygotować się do nich samodzielnie. W cenie będzie bowiem umiejętne dostosowywanie się do nowych warunków pracy oraz efektywne wykorzystanie różnorodnych możliwości technologicznych. W takim modelu osoby sceptyczne, o niewielkim potencjale rozwojowym, będą odsuwane na drugi tor jako balast dla organizacji. Kluczową rolę w minimalizowaniu

skutków tego scenariusza odegrają managerowie, których zadaniem będzie motywowanie pracowników, także tych najbardziej sceptycznych, do zainwestowania w siebie i rozwinięcia skrzydeł w obszarach dotychczas pomijanych.

Ja nie wierzę w szkolenia w firmach. Dla ludzi szkolenia to jest taki ćwierćurlop, i tak się niczego tam nie uczą, jeśli ktoś się nie chce sam nauczyć. Teraz się można wszystkiego samemu nauczyć niemalże za darmo. Więc jeśli sami się nie nauczą, to nikt ich tego nie nauczy.



Komentarza wymaga pewna niespójność deklaracji badanych, którzy z jednej strony – będąc usatysfakcjonowanymi z zajmowanej pozycji zawodowej – twierdzą, że czują się na niej bezpiecznie (pod względem umiejętności) i dzięki posiadanym kompetencjom pozostaną na stabilnej pozycji przez co najmniej kilka najbliższych lat. Z drugiej zaś aż 3/4 ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że czeka ich konieczność podniesienia umiejętności, by w dalszej perspektywie utrzymać pracę w

instytucji finansowej. Może to wynikać ze wspomnianego już w raporcie mitologizowania transformacji cyfrowej i ujmowania jej w kategoriach nieco abstrakcyjnej rewolucji, która pewnego dnia nadejdzie, ale której efekty nie dotkną nas bezpośrednio (a przynajmniej jeszcze nie dzisiaj). To typowa postawa w kontekście przemian technologicznych, którą można zdefiniować „Jestem pewien/pewna, że zmiany są nieuchronne, ale nie dotyczą one mnie samego/samej”.

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi stwierdzeniami:

Kompetencje i umiejętności, które mam teraz, pozwolą mi stabilnie pracować w banku jeszcze przez co najmniej kilka lat.



W ciągu najbliższych lat muszę podnieść moje umiejętności, aby utrzymać zatrudnienie w sektorze lub się przekwalifikować.



 Zgadzam się

 Nie zgadzam się

 Nie wiem

6. TRANSFORMACJA DWÓCH PRĘDKOŚCI

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można postawić tezę dotyczącą dwutorowego przebiegu transformacji w sektorze instytucji finansowych. Z jednej strony mamy do czynienia z cyfrowymi wyjadaczami, którzy stanowią czoło peletonu, gotowe na zmierzenie się z nadchodzącymi zmianami, z drugiej zaś – zderzamy się ze ścianą niezrozumienia i niedojrzałości cyfrowej, która charakteryzuje cyfrowych sceptyków, stanowiących siłę drugiej linii frontu.



CYFROWI WYJADACZE / CZOŁO PELETONU

Mamy tu do czynienia przede wszystkim z pracownikami **firm działających w środowisku cyfrowym** już przed pandemią, doświadczającymi **mniej gwałtownych**, za to **bardziej dogłębnych i silniej odczuwalnych** procesów zmiany nie tylko w sposobie wykonania zadań, ale i ich charakterze.

30% pracowników tych firm w ciągu ostatnich 3 lat odczuło automatyzację więcej niż połowy zadań. Widać więc wyraźnie, że to osoby, które są zanurzone w digitalu i podążają za najnowszymi trendami technologicznymi. Ich praca dostosowuje się do zmieniających się warunków na rynku pracy, a oni sami są świadomi toczącej się transformacji i potrafią dostrzegać jej konsekwencje. Może to wynikać stąd, że pracownicy firm funkcjonujących w przestrzeni cyfrowej są **bardziej wyczuleni** na postępujące zmiany, **wiedzą** czego się spodziewać i **gdzie szukać oznak toczących się procesów**. To też grupa, która w procesie transformacji dwóch prędkości jest tą „wygraną”.

Cyfrowi wyjadacze to jednak nie tylko indywidualni pracownicy w ramach firm, ale to też całe instytucje, w których **prawie połowa** zatrudnionych jeszcze przed wybuchem pandemii **pracowała zdalnie (49%)**. Związane z cyfrowym przyspieszeniem zmiany, jakich doświadczyli w czasie pandemii, w ich przypadku były więc bardziej dogłębne niż tylko przekształcenie sposobu wykonywania pracy – mówimy tu o implementacji zautomatyzowanych rozwiązań i wykorzystaniu (choćby częściowym) AI w toku codziennej pracy.

Szczególne jest tutaj rola **managerów średniego szczebla**, którzy są najbardziej wrażliwym ogniwem w łańcuchu transformacji oraz **ekspertów/specjalistów**, których praca jest najbardziej podatna na zmiany rynkowe i najszybciej dostosowuje się do nowej materii.

Powszechnym trendem będzie według mnie eliminowanie middle management. Są takie kompetencje w banku, jak np. dobry specjalista, który zna się na produkcie kartowym i on jest kierownikiem. Te rzeczy są w dobie technologii i zanikania funkcji operacyjnych ograniczane, więc moje zdanie jest takie, że struktura będzie ulegać spłaszczeniu, przede wszystkim z powodu kosztów. Bo taki kierownik kosztuje dwa razy tyle co inny pracownik, a nie robi tak naprawdę nic szczególnego. Więc i tak nadejdzie ten moment, że trzeba go będzie zredukować. To będzie bardziej konieczność niż wizja, ale będzie.



CYFROWI SCEPTYCY / DRUGA LINIA FRONTU

W **firmach tradycyjnych**, stawiających głównie na bezpośrednią obsługę klientów, transformacja cyfrowa utożsamiana bywa z przejściem na pracę zdalną i korzystaniem z rozwiązań chmurowych. Tymczasem tylko 28% pracowników tych firm w czasie pandemii przeszło w pełni na pracę zdalną (za to **13% pozostało na stałe w biurze**). To niewiele w porównaniu

z firmami o charakterze cyfrowym, gdzie wyłącznie zdalnie pracuje już 40% zatrudnionych (a tylko 6% pozostało w biurze). W grupie cyfrowych sceptyków wyraźnie **mniejsze jest też odczuwanie zmian technologicznych** w perspektywie ostatnich 3 lat (tylko 12% pracowników doświadczyło automatyzacji więcej niż połowy zadań). Z pewnością było to w pewnym stopniu wywołane realnie niewielkimi zmianami w funkcjonowaniu tych firm, ale nie bez wpływu może być tu też **mitologizujące rozumienie „transformacji cyfrowej”**, jako rewolucyjnego procesu zmiany paradygmatu pracy, odległego od sytuacji szeregowego pracownika, a przez to nieco abstrakcyjnego. Tymczasem pełzające zmiany zaczęły się już wczoraj, a w dobie pandemii nabrały prawdziwego rozmachu.

Jak określił(a)by Pan/i postawę Zarządu wobec zmian na rynku pracy wynikających z postępującej transformacji cyfrowej w sektorze finansowym?

62%

Moim zdaniem Zarząd ma świadomość zachodzących zmian i inwestuje w podnoszenie kompetencji pracowników.

Co ciekawe u progu dogłębnej rewolucji technologicznej badani pozytywnie oceniają postawę zarządów swoich firm, które – jak twierdzą – mają świadomość zachodzących zmian i inwestują w podnoszenie kompetencji zatrudnionych osób (62%). Tylko 12% respondentów przyznało, że ich zdaniem zarząd najwyraźniej nie spodziewa się znaczących zmian, a według 10% – management powstrzymuje inwestycje w personel licząc, że w odpowiednim czasie uda się zatrudnić nowych pracowników, lepiej przystosowanych do powierzanych im zadań. Nieco bardziej krytycznie ocenione zostały działy HR, które w opinii tylko nieco ponad połowy ankietowanych mają świadomość nadchodzących wyzwań i podejmują działania w celu odpowiedniego przygotowania pracowników. 15% ankietowanych twierdzi natomiast, że HR-owcy w ich firmie nie są gotowi na zmiany na rynku pracy i oddalają od siebie odpowiedzialność za wprowadzenie stosownych programów szkoleniowych.

Jak określił(a)by Pan/i postawę działu HR wobec zmian na rynku pracy wynikających z postępującej transformacji cyfrowej w sektorze finansowym?

56%

Moim zdaniem HR ma świadomość zachodzących zmian i dąży do podnoszenia kompetencji pracowników.

Jest to powiedzenie, że przyszłość już się wydarzyła, tylko nie została równomiernie rozprowadzona. To w tym rozprowadzaniu HR jest na pewno gdzieś tam w dolince i do nich jeszcze rewolucja z przyszłości nie dotarła. I nawet jeżeli coś widzą, że jest super, to wydaje mi się, że to jest naprawdę duże pole do poprawy, bo oni powinni być de facto forpocztą tej zmiany, na czele peletonu, bo oni tworzą ten kontekst, jak później ludzie podchodzą do zmieniającej się organizacji.



7. AUTOMATYZACJA TO NIE WSZYSTKO. CZAS NA PERSONALIZACJĘ Z PRAWDZIWEGO ZDARZENIA!

Wśród procesów wynikających z rewolucji cyfrowej w sektorze finansowym, której tempo wyraźnie przyspieszyło w ostatnim półroczu, rysuje się jeszcze jeden, nie mniej wyraźny trend: dążenie do personalizacji oferowanych towarów i usług. Dziś nie oznacza to jednak segmentacji klientów i adresowania oferty do sprofilowanej grupy odbiorców, ale realne zaprojektowanie na miarę i skrojenie produktów dopasowanych do konkretnych klientów, mających swoje unikatowe doświadczenia inwestycyjne i finansowe oraz niepowtarzalne potrzeby, w których spełnieniu pomóc ma nowa instytucja finansowa. Klient przychodzący dziś do banku nie potrzebuje bowiem konkretnego produktu z oferty finansowej, ale chce zrealizować swój życiowy cel (np. wyjechać w daleką podróż lub kupić nieruchomości), a bank, jako instytucja wspierająca, ma mu w realizacji tego celu pomóc. Obsługa nie będzie zatem polegała na przedstawieniu oferty kredytowej i dobraniu odpowiedniego jej wariantu do profilu i możliwości finansowych aplikującego, ale na przeprowadzeniu klienta przez cały proces realizacji celu: od pomysłu do odebrania kluczy do nowo postawionego budynku, czy uzyskania wizy i biletów na wyjazd na drugi koniec świata. A jeszcze lepiej, gdy instytucjom bankowym uda się uprzedzić powstanie takiej potrzeby w głowie klienta i wygenerować ją samodzielnie, na swoich warunkach i w granicach przygotowanej oferty.

W tym celu na rynku tradycyjnych instytucji finansowych zaczęły pojawiać się firmy, które specjalizują się w towarzyszeniu klientowi w podróży zakupowej na każdym jej etapie. Są to tak zwane „neobanki” czy też „FinTechy”, które stanowią połączenie instytucji finansowej, jaką znamy z czasów sprzed rewolucji cyfrowej, z innowacyjnymi technologiami, pozwalającymi na zupełnie nowe, nie stosowane dotąd funkcjonalności.



Jednym z najbardziej widocznych zjawisk jest konkurencja pomiędzy bankami a przedsiębiorstwami FinTechowymi, czyli powstanie po raz pierwszy w historii takiej nowej hybrydowej klasy przedsiębiorców FinTechowych, którzy zaczynają coraz bardziej ingerować w świat usług bankowych. Te usługi są coraz bardziej fleksyjne, bardziej innowacyjne, szybsze, produkty są coraz bardziej dostosowane do potrzeb klientów i są w ten sposób dużo bardziej konkurencyjne, ale są też dużo mniej bezpieczne. W takim rozumieniu prywatności, rozumieniu gromadzenia danych i stabilności finansowej tego, kto świadczy taką usługę, nie są aż tak silnie regulowane.

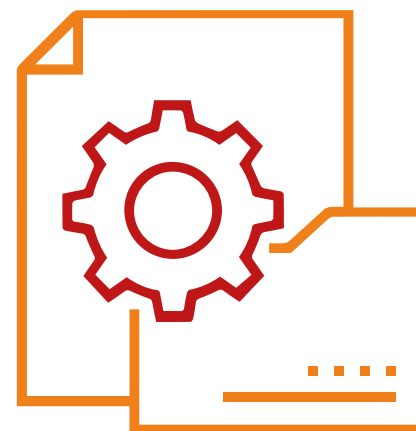


Te hyperspersonalizowane rozwiązania bazują na wskazówkach (poradach opartych na danych behawioralnych klientów) i potrafią zaangażować ich w nowy i zróżnicowany sposób, co tworzy silniejszą więź pomiędzy dostawcą usług a kupującym. Dzięki rozwojowi rozwiązań i doświadczeń bezdotykowych (m.in. płatności cyfrowej, tap-to-pay, rozpoznawania twarzy), optymalizowaniu procesów oraz łączeniu i rozszerzaniu środowiska dystrybucji, możliwe staje się dotarcie do nowych klientów i doskonałe dopasowanie do zmieniających się potrzeb osób już korzystających z usług danej firmy.

Wbrew pozorom FinTechy wcale nie muszą stanowić konkurencji dla tradycyjnych instytucji finansowych – już dziś mówi się o niezwykle efektywnym mariażu, jaki może połączyć (a w niektórych przypadkach już nawet łączy) rozwiązania FinTechowe z instytucjami sektora finansowego. Powstają nowe produkty i usługi, czerpiące z nowatorskich pomysłów neobanków czy FinTechowych startupów, jednocześnie bazując na pewnej reputacji i zaufaniu, jakim klienci darzą znane im instytucje bankowe.

Rozwój innowacyjnych usług finansowych będzie kluczowym ogniwem w umożliwieniu transakcji pomiędzy światem wysoko rozwiniętym, z silną pozycją sektora bankowego,

a tymi regionami, gdzie poziom „ubankowienia” społeczeństwa jest relatywnie niski. Niemal jedna czwarta ludności świata nie posiada konta, co wiąże się z m.in. z brakiem dostępu do kredytów i ubezpieczeń, utrudnieniami w gromadzeniu oszczędności i dokonywaniu płatności. Rozwój płatności cyfrowych i pieniędzy mobilnych pozwala przeskakiwać etapy rozwojowe tym krajom, które dotąd nie były w stanie zbudować stabilnego systemu płatności, opartego o placówki bankowe.



Banki zaczynają tworzyć swoje własne platformy nie we współpracy z dużymi firmami, tylko z FinTechami, które powodują, że ich wartość dodana - to, co dają klientowi - zostaje w znaczącym stopniu wzbogacona przez dodatkowe funkcjonalności, których oni nie są w stanie osiągnąć sami w krótkim czasie. I to jest głównie właśnie integracja z FinTechami, która powoduje, że bardzo wiele funkcjonalności, które dzisiaj mamy [...] nawet nie wiemy, że jest dostarczona przez trzecią stronę, która jest po prostu zintegrowana w aplikacji bankowej i powoduje, że te banki zaczynają rzeczywiście być konkurencją dla innych. Pod swoją własną nazwą, ale będące do przodu.

Alianse instytucji finansowych z firmami technologicznymi mogą wspierać wykorzystywanie infrastruktury chmurowej, ale też wykorzystywanie cyfrowych produktów tworzonych przez startupy. Jak wynika z raportu World Economic Forum (2017), w rezultacie „klasyczne instytucje finansowe w coraz większym stopniu upodabniają się do FinTechów i zarazem są od nich w coraz większym stopniu zależne, jeśli chodzi o infrastrukturę chmurową (cloud-based infrastructure)”.

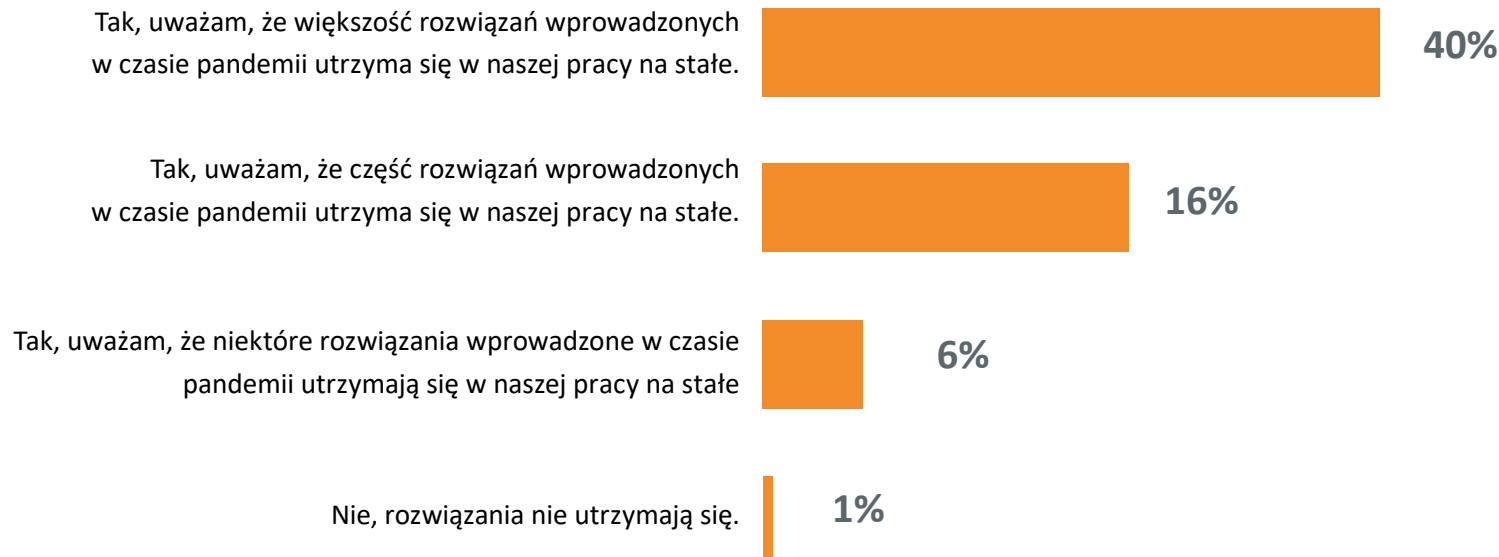


8. PERSPEKTYWY POSTPANDEMICZNE

W badaniu zapytaliśmy pracowników również o ich wizję postpandemicznej przyszłości sektora finansowego i o to, czy (a jeśli tak, to które) z rozwiązań wprowadzonych w okresie wymuszonej, przyspieszonej transformacji cyfrowej zostaną z nimi na dłużej. Aż 40% ankietowanych jest przekonanych, że większość implementowanych rozwiązań wejdzie w kanon

stałych praktyk w instytucjach sektora finansowego, a kolejnych 16% – że chociaż część nowych rozwiązań i procedur zostanie z nami na dobre. Widać więc wyraźnie, że tocząca się na naszych oczach rewolucja technologiczna dała się we znaki pracownikom, ale też pokazała im nowe, być może bardziej efektywne sposoby wykonywania dotychczasowych zadań.

Czy wprowadzone w czasie pandemii rozwiązania automatyzujące wykonywanie zadań wejdą w kanon stałych praktyk?



Co ciekawe, pomimo rozmaitych negatywnych konsekwencji pracy zdalnej, których – jak dowiedliśmy – doświadczyła znaczna część pracowników sektora finansowego, prawie 60% badanych po zakończeniu pandemii chciałoby nadal w pełnym lub częściowym wymiarze godzinowym pracować zdalnie, a tylko 12% zdecydowanie optowałoby za powrotem do biura. Czyżby oznaczało to, że praca zdalna przyjęła się w sektorze finansowym na dobre i prognozowany postpandemiczny model zatrudnienia (91% zdalnie, 9% w biurze) stanie się naszą codziennością? Czas pokaże.

To, co z nami zostanie, to na pewno praca hybrydowa czy zdalna. My się jako bank zdecydowaliśmy, że już do końca życia chcemy pracować częściowo z domu i mamy teraz już trzech pracowników na dwa biurka – tak wygląda nasz nowy budynek, do którego się właśnie przeprowadzamy. Bo widzimy, że to jest benefit dla pracownika i oszczędność kosztowa, czyli idealne combo, które – myślę – zostanie na dłużej. Nie wierzę w taką pracę na sto procent zdalną. Wydaje mi się, że ludzie będą chcieli mieć kontakt, ale praca raz, czy dwa razy w tygodniu z domu, to będzie nowa normalność.

Czy po pandemii chciałby/chciałaby Pan/i nadal pracować zdalnie?



- Tak, w pełnym wymiarze godzinowym.
- Tak, w wybrane dni tygodnia.
- Tak, ale z możliwością sporadycznego przychodzenia do biura.
- Nie, nie chciałby/abym, zdecydowanie wolę pracę w biurze.

9. NOWE STRATEGIE ZARZĄDCZE

Rozmowy z managerami wysokiego szczebla ukazały też kierunki strategicznych zmian w managementcie firm sektora finansowego, który – wskutek rozwoju środowiska nowych technologii cyfrowych – będzie miał do odegrania kluczową rolę w procesie transformacji przedsiębiorstw. Prognozowane zmiany obejmują pięć głównych zagadnień:



1

Management firm sektora finansowego będzie musiał zarządzić wyłaniającym się cyfrowym kogitariatem (inaczej grupą cyfrowych sceptyków, czyli pracowników korzystających wprawdzie z nowych technologii cyfrowych, ale nastawionych na odbiór treści, a nie tworzenie wartości dodanej), będącym efektem wzrastającej prekaryzacji (niepewności) pracy w środowisku cyfrowym. Pewnym novum będzie tutaj zagrożenie stabilności i pewności zatrudnienia także (a może przede wszystkim!) osób gruntownie wykształconych, posiadających spektrum ogólnych kompetencji osobistych, które w dzisiejszym świecie niestety nie są wystarczające. To nie jest już rynek dla tradycyjnych prymusów.

Ta część banku, która pracuje w ramach agilowych jest bardziej płaska, więc zdecydowanie lider jest inny. Myślę, że w przeszłości banki były dużo bardziej hierarchiczne, tradycyjne, to znaczy oparte na liderach, którzy ustalają cele, podejmują decyzje, przeglądają progres na bieżąco, mówią zespołom co mają robić. Nazwałabym to nieładnie „command and control”, czyli jest lider, który patrzy na wszystko co robi zespół rozdziela zadania, ocenia i tak dalej. Agile zakłada bardziej servant leader, czyli lidera, który usuwa przeszkody, sprawia by zespół coraz lepiej funkcjonował, ale zespół jest dość autonomiczny. Lider musi dobrze wyznaczyć wizję, ale już nie mówi co konkretnie każda osoba robi, tylko każdy zespół powinien na podstawie tej wizji zaproponować swoje rozwiązania i dyskutować, i wdrażać. Ten lider jest bardziej towarzyszem, coachem niż line menadżerem, jak w tradycyjnej teorii zarządzania.



2

Bezpośredni kontakt z doradcą klienta i obsługa osobista staną się dobrem luksusowym, na które będą mogli pozwolić sobie tylko klienci sektora VIP. Jednocześnie pracownicy w tym obszarze będą musieli posiadać wysokie kompetencje specjalistyczne, kognitywne i społeczne. W segmencie mass market oznacza to masową likwidację placówek bankowych i redukcję zatrudnienia w tzw. „front office”, na rzecz rozbudowania zaplecza analitycznego firm, opartego na współpracy ze sztuczną inteligencją.

Myślę, że to będzie kierunek wiedzy eksperckiej i doradztwa w takim możliwie najbardziej kompleksowym wymiarze, gdzie jeżeli klient już poświęci czas na spotkanie, to będzie oczekiwał bardzo wysokiego poziomu spotkania i oczywiście zakładam, że doradca będzie wyposażony właśnie we wszelkie narzędzia, w tym narzędzia technologiczne, które pozwolą zrealizować w bardzo wygodny sposób to, o czym rozmawia z klientem.

3

Zarząd/management firm zostanie zredukowany do mniejszej liczby managerów – cyfrowych przywódców, którzy będą potrafili rozwijać mniejsze zespoły pracowników o wysokich kompetencjach i działać w ścisłej współpracy z systemami sztucznej inteligencji, które wspomogą ich w działaniach koordynujących i zarządczych

4

Strategiczny nacisk położony zostanie na indywidualizm organizacyjny. Szkolenia pracowników będą prowadzone w sposób zindywidualizowany, wykorzystujący przewagę komparatywną pracowników, a nie – jak dzieje się to teraz – kształtujący pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach i w różnych działach według tego samego schematu/ programu. Ważne będzie również rozwijanie w pracownikach postawy otwartości na nowe kompetencje i samodzielności w ich zdobywaniu, w myśl idei uczenia się przez całe życie (*life long learning*).

5

Efektom toczących się procesów będzie zmiana profilu firm usług finansowych – z instytucji finansowej ku firmie technologicznej, będącej blisko klienta, skoncentrowanej na jego potrzebach na różnych etapach życia i w różnych sytuacjach.

Ja nie wiem, czy bank powinien być firmą softwarową z licencją bankową, bo to jest też taki slogan, który się pojawia na praktycznie co drugiej prezentacji. Ja nie wiem. Natomiast wydaje mi się, że bank to jest instytucja w przyszłości, gdzie wszyscy pracują w cyfrowych narzędziach z danymi.

Dużo się mówi na ten temat, że banki de facto staną się firmami technologicznymi i moim zdaniem, to jest mi bardzo bliska wizja, bo ona się też materializuje i też uważam, że bardzo ściśle jest powiązana z człowiekiem, to znaczy w sensie z tym, co nas otacza.



10. PODSUMOWANIE

Sukces firm sektora finansowego w postpandemicznym świecie będzie zależał wprost od tego, jak obecnie budowana jest dojrzałość cyfrowa organizacji i pracowników tych instytucji. Choć transformacja obejmuje dziś już wszystkie sektory gospodarki, sektor finansowy jest w awangardzie tych zmian. To tu, jak w soczewce, skupiają się kluczowe zmiany zachodzące w cyfryzującej się gospodarce. To tu, jak na dłoni, widać intensyfikujące się w ostatnim półroczu procesy. Jak pokazały wyniki przeprowadzonego badania, nowe technologie zmieniają funkcjonowanie systemu finansowego, podważając ich ustabilizowaną na przestrzeni ostatnich stuleci rolę. Wyłanianie się gospodarki cyfrowej wiąże się jednocześnie z pojawieniem się wielu zjawisk i procesów, które nie wpisują się w dotychczasowy porządek prawny i instytucjonalny.

Myślę, że jednak my w Polsce robimy kolejne kroki, chociażby właśnie w stronę tej bankowości internetowej czy mobilnej, czy rozwiązań chmurowych. Popatrzmy na duże banki, jak funkcjonują, na ile są tam zautomatyzowane procesy. Nam się wydaje, że akurat to, co my mamy w polskiej bankowości, czy w instytucjach finansowych szerzej mówiąc, gdzie można tak naprawdę zrobić wszystkie transakcje online, gdzie można sobie sprawdzić wszystkie informacje, że w zasadzie w dowolnym czasie można spotkać się również z pracownikiem, to to jest nic. A tymczasem w wielu krajach to wciąż nie jest standard. O ile dobrze wiem, na przykład we Francji, żeby móc spotkać

się z doradcą, to trzeba się odpowiednio zapisać i odczekać np. tydzień. Nie jest tak, że w ciągu pięciu minut można przelać przelew – przelew czasami idzie 2 dni, więc wydaje mi się, że my w Polsce się naprawdę nie mamy czego wstydzić.

W tym kontekście wskazaliśmy na główne trendy, które dotkną sektor finansowy na przełomie 2020 i 2021 roku. Są to:

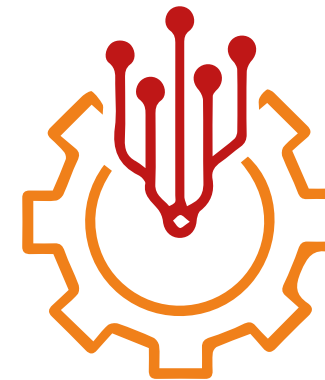
- 1 Przyspieszona automatyzacja zadań i stanowisk.
- 2 Implementacja rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji do realizacji bieżących zadań (także na stanowiskach dotychczas „odpornych” na współpracę z AI).
- 3 Datafikacja i docenienie potencjału procesowania dużych korpusów danych.
- 4 Personalizacja rozumiana dwojako: jako precyzyjne dopasowanie oferty produktowej do oczekiwań i potrzeb klientów, ale też skrojenie na miarę systemu szkoleń i programów wsparcia pracowników, na których w dużej mierze opierać się będzie sukces (lub porażka) transformacji cyfrowej firmy.
- 5 Zmiana organizacyjna wewnątrz firmy, m.in. wypłaszczenie struktury, przejście na rozwiązania zwinne (agile).
- 6 Cyfrowa prekaryzacja stanowisk dotychczas pewnych i bezpiecznych – pracy tzw. „białych kołnierzyków”, czyli kadry średniego szczebla. To novum transformacji w sektorze bankowym, które może doprowadzić do prawdziwej rewolucji w strukturze zatrudnienia.

Jak słyszę, że technologia i sztuczna inteligencja zastąpi człowieka, to ja się z tym, co do zasady, nie zgadzam. W pewnych obszarach tak, tam gdzie wymagane jest wykonywanie czynności zautomatyzowanych, bardzo prostych, powtarzalnych. Bo oczywiście sztuczna inteligencja jest fenomenem pewnego rodzaju, ale nie zapominajmy, że ona, żeby funkcjonować fenomenalnie, potrzebuje mieć przyswojone dane, a te dane może przygotowywać człowiek. Oczywiście, maszyna może je zbierać, może być tak zaprogramowana, żeby posługiwać się pewnymi algorytmami i na pewnym poziomie dane będzie zbierać, agregować, wyciągać wnioski, robić jakieś estymacje... natomiast ja cały czas chcę wierzyć i będę temu przekonaniu wierna, że parą idealną może być jedynie para robot plus człowiek i to w rozumieniu takim, że robot do tej relacji wnosi siłę i szybkość, a człowiek jednak wnosi kreatywność, pomysłowość.

Badania dowodzą, że w zależności od tempa automatyzacji, na świecie może zniknąć od 10 do 800 milionów miejsc pracy. Oczywiście szybkość zmian w poszczególnych państwach będzie różna i zależna od struktury lokalnych gospodarek oraz rozwiązań politycznych i instytucjonalnych, mających na celu kierowanie zachodzącymi procesami. Dlatego też prognozy dotyczące ilościowego wymiaru rewolucji na rynku pracy nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić jaka będzie skala zachodzących zmian. Jedno jest jednak pewne – aby przetrwać, wszystkie firmy (w tym także i instytucje finansowe) będą zmuszone do przejścia gruntowej transformacji wewnętrznej,

połączonej z procesem dojrzwania cyfrowego. Jak napisał kiedyś William Gibson: „O przyszłości nie da się nic nowego powiedzieć. Przyszłość jest teraz, tylko nierówno rozłożona”. Chodzi o to, by przygotować się na to możliwie jak najlepiej i być w grupie cyfrowych wyjadaczy, bo oni, jak pokazały badania, będą stanowili forpocztę toczących się zmian.

Moim zdaniem przetrwają te banki, które będą dobrze obserwować zachowania klientów, patrzeć w którym kierunku mogą iść te potrzeby i powinny im wychodzić naprzeciw. Dużo obserwować, pracować z klientami, bo to moim zdaniem będzie pewną gwarancją tego, że ta działalność będzie szła w dobrym kierunku i nie będzie się cofać.



METODOLOGIA

Raport „Przyszłość pracy w sektorze finansowym” opiera się na badaniu ilościowym zaprojektowanym przez zespół DELab UW na zlecenie i we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego. Ankieta została przeprowadzona w październiku i połowie listopada 2020 r. wśród pracowników sektora finansowego w Polsce. 172 respondentów odpowiedziało na pytania z zakresu transformacji cyfrowej w sektorze finansowym, pracy zdalnej, automatyzacji zadań, kompetencji, szkoleń i zmian zachodzących w czasie pandemii COVID-19. Badanie ankietowe zostało wzbogacone 37 wywiadami przeprowadzonymi z pracownikami różnych szczebli sektora finansowego tak, aby objąć szerokie spektrum perspektyw na zachodzące zmiany.

BIBLIOGRAFIA

Accenture (2020). *Accenture Banking Technology Vision 2020. Driving Value and Values During COVID-19*. Accenture.
<https://financialservices.accenture.com/rs/368-RMC-681/images/Accenture-Banking-Technology-Vision-2020.pdf>
(dostęp: 09.12.2020).

Araujo F. (2019). *Financial inclusion is the future, and banks are missing out*. Raconteur.
<https://www.raconteur.net/finance/financial-services/financial-inclusion-banked/> (dostęp: 09.12.2020).

Deloitte (2020). *Digital Banking Maturity 2020*. How banks are responding to digital (r)evolution?. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/financial-services/ce-digital-banking-maturity-2020.pdf> (dostęp: 09.12.2020).

Deloitte, IIF (2020). *Realizing the digital promise. COVID-19 catalyzes and accelerates transformation in financial services*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-realizing-the-digital-promise-COVID-19-catalyzes-and-accelerates-transformation.pdf> (dostęp: 09.12.2020).

King B. (2018). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. Marshall Cavendish International. Kindle edition.
Marr B. (2020). *The 6 Biggest Technology Trends In Accounting And Finance*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/07/27/the-6-biggest-technology-trends-in-accounting-and-finance/>
(dostęp: 09.12.2020).

Mazurek K., Chudy M., Kowalski M., Galiński P., Kozysa W. (2020). *Chmura obliczeniowa w sektorze bankowym w Polsce*. Accenture. Warszawa.
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/Accenture-Cloud-Computing-Banking-Sector.pdf#zoom=50
(dostęp: 09.12.2020).

Wędrychowicz-Horbatowska S. (2020). *Świat i pieniądz w erze internetu. Czy banki mają przyszłość?*. THINKTANK.

<https://think-tank.pl/swiat-i-pieniadz-w-erze-internetu-czy-banki-maja-przyszlosc/>

(dostęp: 09.12.2020).

World Economic Forum (2017). *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential In Financial Services*. WEF Future of Financial Services series.

http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf

(dostęp: 09.12.2020)

World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. WEF. Genewa.

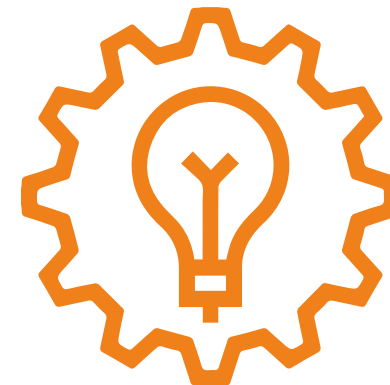
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

(dostęp: 09.12.2020).

World Economic Forum, *Cambridge Centre for Alternative Finance (2020). Transforming Paradigms. A Global AI in Financial Services Survey*. WEF. Genewa/Cambridge.

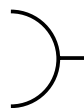
http://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf

(dostęp: 09.12.2020).





Notatki cz 1





Notatki cz 2





ul. Solec 38 lok. 104
00-394 Warszawa
tel.: 22 182 31 70
faks: 22 201 21 13
e-mail: rada@wib.org.pl
www.rada.wib.org.pl

