

# Cyfrowe środowisko pracy w sektorze finansowym

## Dobre praktyki rynkowe

Raport końcowy





# Spis treści

1	Wstęp.....	3
2	Zakres merytoryczny .....	4
3	Wyniki badania.....	5
4	Stosowane praktyki.....	9
5	Wyzwania.....	10
6	Podsumowanie .....	11



# 1 Wstęp

Prezentowany raport powstał jako efekt analizy wyników badania ankietowego dotyczącego tworzenia cyfrowego miejsca pracy – „Tworzenie cyfrowego miejsca pracy. Dobre praktyki rynkowe”.

Badanie ankietowe zostało przygotowane i przeprowadzone na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji i trwało w okresie od marca do maja 2019 r.

Do badania zostali zaproszeni wszyscy członkowie Sektorowej Rady ds. Kompetencji oraz Systemu Standardów Kwalifikacyjnych, co stanowiło łącznie 25 banków, w tym Narodowy Bank Polski oraz banki zrzeszające.

Celem badania było zebranie i przedstawienie dobrych praktyk rynkowych z instytucji finansowych, w zakresie otwartości organizacji do tworzenia cyfrowego środowiska pracy.

Ankieta była skierowana do menadżerów HR oraz menadżerów odpowiedzialnych za transformację cyfrową i składała się z 24 pytań. Były to zarówno pytania otwarte, półotwarte, zamknięte jak i filtrujące.

Finalnie w badaniu wzięło udział 8 organizacji, reprezentujących dwa podsektory rynku finansowego: bankowy (7 organizacji) oraz ubezpieczeniowy (1 organizacja).

Siedem organizacji udzieliło odpowiedzi, że transformacja cyfrowa jest częścią strategii firmy, a wydzielony budżet na potrzeby realizacji projektów transformacyjnych posiada sześć ankietowanych firm.

Proces transformacji, jeśli jest w ogóle formalnym procesem, dotyczy całej organizacji (tak wypowiedziało się 62,5% biorących udział w badaniu) lub wybranych działów czy obszarów merytorycznych (25% biorących udział w badaniu udzieliło takiej odpowiedzi).



## 2 Zakres merytoryczny

Badanie ankietowe miało dostarczyć informacji na ile organizacje są gotowe, aby tworzyć cyfrowe miejsca pracy, czy proces transformacji jest elementem strategii biznesowej i jakie w związku z tym zachodzą zmiany w kulturze organizacyjnej, czy to pod względem stosowanych narzędzi w pracy, czy też współczesnych sposobów i metod pracy.

Uważność organizacji na te zagadnienia jest kluczowa, a nawet konieczna. Wyzwaniem, a nawet celem pracodawców staje się potrzeba sprostania zmianom pokoleniowym i wyjścia naprzeciw grupie pracowniczej obecnej i przyszłej, należącej do pokoleń Millenialsów i pokolenia Z.

Według socjologów obie te grupy mają ze sobą wiele wspólnego. Aktywnie korzystają z osiągnięć technologii, Internet jest głównym źródłem wiedzy i to za jego pomocą komunikują się z otoczeniem.

Zmiany pokoleniowe oraz braki kadrowe kształtują współczesny i przyszły rynek pracy. Firmy dążące do digitalizacji muszą opracować odpowiednie strategie, uwzględniające również systemy bezpieczeństwa informacji i materiałów firmy.

Wszechobecna technologia i jej szybki rozwój też nie pozostają bez wpływu na rynek pracy, a cyfryzacja jest jednym z przykładów.

Cyfryzacja miejsca pracy to takie zorganizowanie działań, aby każdy pracownik z dowolnego miejsca i o dowolnej porze mógł wykonywać swoje zadania i miał do nich dostęp.



## 3 Wyniki badania

Większość organizacji biorących udział w badaniu ankietowym odpowiedziała, że za proces transformacji cyfrowej odpowiedzialne są Zarządy (50% odpowiadających) lub osoby specjalnie do tego umocowane, jednostki organizacyjne stworzone lub powołane w celu przeprowadzania transformacji w organizacji (patrz Tabela 1).

Sponsorami, ambasadorami transformacji są również Zarządy, jednostki dedykowane lub specjalnie powołane takie jak: Departamenty

Strategii, Departamenty Transformacji Cyfrowej i Digitalizacji. Dodatkowo transformacją zajmują się Digital Coaches, HR czy Scrum Masters.

Obszarem, który z pewnością wymaga dopracowania, jest mierzenie efektywności transformacji cyfrowej. Większość organizacji odpowiedziała, że efektywność nie jest mierzona lub mierzona jest wybiórczo (75 %), w przypadku jednej organizacji mierzy się ją używając wskaźników efektywnościowych.

Tabela 1. Wnioski z ankiety

Odpowiedzialni za proces transformacji cyfrowej	Ambasadorzy transformacji cyfrowej	Czy mierzona jest efektywność transformacji cyfrowej?
1. Zarządy: 50%	1. Zarządy	1. Nie- 62.5 %
2. Umocowane, specjalnie powołane do transformacji cyfrowej jednostki: 25%	2. Umocowane, specjalnie powołane do transformacji cyfrowej jednostki (departamenty strategii lub transformacji cyfrowej i digitalizacji)	2. Wybiórczo- 12.5%
3. Nikt: 12,5%	3. Digital Coaches, HR oraz Scrum Masters	3. Wskaźniki efektywnościowe- 12.5%
	4. Nie ma takich osób	4. Nie posiadam informacji- 12.5%

Kolejnym zagadnieniem było sprawdzenie, czy organizacje mają zdefiniowane procesy lub używają narzędzi do zbierania pomysłów, które mogłyby wspierać transformację cyfrową (patrz Graf 1). Trzy organizacje spośród badanych udzieliły odpowiedzi twierdzącej.

Osobami, które mogą zgłaszać pomysły są wszyscy pracownicy, uczestnicy

transformacji cyfrowej lub osoby, które tym procesem zarządzają.

Nie jest regularną praktyką udzielanie informacji zwrotnej pomysłodawcom, a jeśli już feedback jest udzielony to następuje to drogą mailową, informacja jest zamieszczona w Intranecie lub pomysłodawca zapraszany jest do zespołu projektowego.



Graf 1. Narzędzia do zbierania pomysłów wspierających transformację cyfrową i feedback



Organizacje wypowiedziały się również, że umożliwiają swoim pracownikom korzystanie zarówno z pracy zdalnej jak i elastycznego czasu pracy. Osobą uprawnioną do autoryzacji pracy zdalnej jest bezpośredni przełożony (patrz Tabela 2).

Możliwość korzystania z pracy zdalnej jest obecnie bardzo ważnym elementem dla pracowników i wpisuje się w zagadnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.

Współczesne metody pracy takie jak Design Thinking czy Agile również są stosowane, z tym, że metoda DT jest używana ad hoc, pilotażowo, w większości lub w wąskiej grupie projektów, czasami niektóre jej elementy stosowane są w rozwiązywaniu problemów biznesowych.

Jeśli chodzi o Agile, to od 3% do 30% pracowników pracuje tą metodą.

Tabela 2. Cyfrowe środowisko pracy a współczesne formy i metody pracy

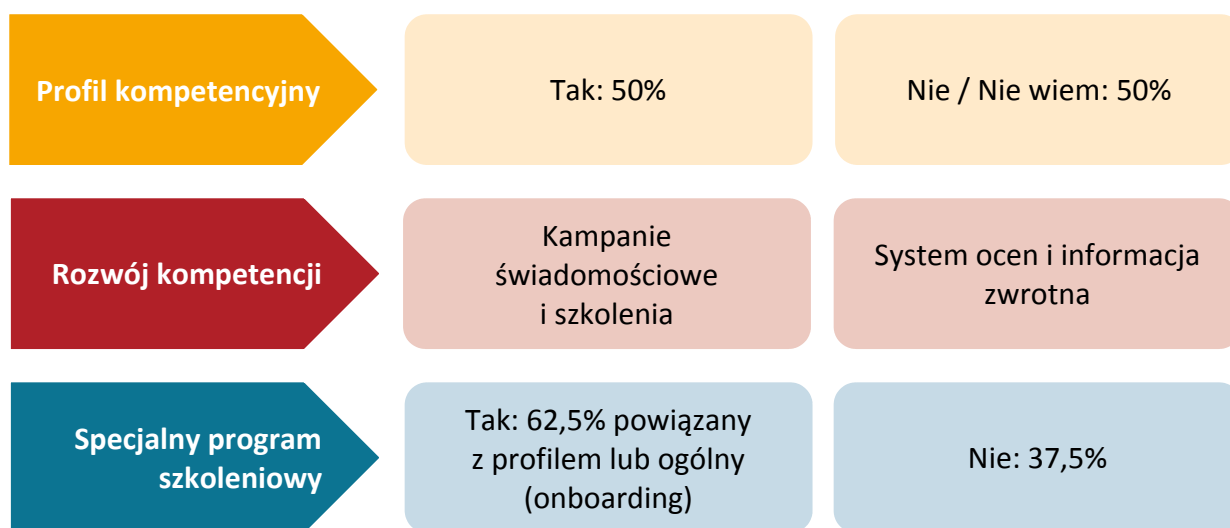
Formy pracy	Design Thinking	Agile
<p>Firmy umożliwiają pracownikom korzystanie z pracy zdalnej i elastycznego czasu pracy.</p> <p>Bezpośredni przełożony jako osoba uprawniona do autoryzacji pracy zdalnej.</p>	<p>Metoda DT jest używana w projektowaniu rozwiązań:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ad hoc.</li> <li>2. Pilotażowo w wąskiej grupie projektów.</li> <li>3. Elementy metody stosowane są w rozwiązywaniu problemów.</li> <li>4. Używana w większości projektów.</li> </ol>	<p>Od 3 do 30% zespołów / pracowników pracuje metodą agile.</p>



Cyfryzacja miejsc pracy niesie za sobą również wiele niebezpieczeństw w obszarze cyberbezpieczeństwa, dlatego też organizacje dbają o odpowiedni poziom

wiedzy i przygotowania pracowników do tego, aby skutecznie przeciwdziałali cyberprzestępczości (patrz Graf 2).

Graf 2. Cyberbezpieczeństwo w procesie transformacji cyfrowej



Odpowiedzialni za to są nie tylko pracownicy o jasno zdefiniowanym profilu i zakresie odpowiedzialności, ale dodatkowo organizacje dbają, aby wiedzę na ten temat posiadali wszyscy pracownicy.

W tym celu organizowane są kampanie świadomościowe, specjalne szkolenia dedykowane wąskiej grupie odbiorców lub wszystkim pracownikom.

Zagadnienie to jest również ważnym elementem procesu onboardingowego (wprowadzającego nowego pracownika do organizacji).

Biorący udział w badaniu zadeklarowali również, że dokładają wszelkich starań, aby budować organizacje, które charakteryzuje otwartość na zmiany.

Otwartość ta budowana jest poprzez organizowanie kampanii świadomościowych, szkoleń dla menadżerów, liderów zmiany czy też wszystkich pracowników. Otwartość i innowacyjność pracowników są również przedmiotem oceny czy też nagradzania.

Elementem kultury otwartej na zmiany powinna być również gotowość organizacji do rozwoju kompetencji cyfrowych pracowników. Pracodawcy powinni zadbać o stworzenie przestrzeni do promocji wewnętrznego rynku pracy, w ramach którego pracownicy mogliby się rozwijać i korzystać z form podnoszenia lub zmiany kwalifikacji.



Jak pokazuje Globalny raport „The Tech Divide”, przygotowany przez Vodafone Institute, poziom akceptacji dla nowych technologii wśród pracowników przedstawiał się jak poniżej:

1. 56% pracowników nie ma umiejętności cyfrowych koniecznych do wykonywania pracy w przyszłości.
2. Zdaniem 85% pracowników, umiejętności cyfrowe będą im potrzebne w pracy, 56% uważa, że potrzebują rozwoju w tym obszarze i tylko 29% ocenia swoje umiejętności jako wystarczające.

3. Tylko 32% pracowników w Europie zdobyło umiejętności cyfrowe w miejscu pracy a reszta podaje, że musieli zdobywać wiedzę we własnym zakresie.

4. 83% pracowników w Indiach i 76% pracowników w Chinach, otrzymuje tygodniowo pięć lub więcej godzin szkoleń z zakresu digital. W Europie Zachodniej dotyczy to mniej niż 50% pracowników.

Badanie było przeprowadzone w Europie, Azji i Stanach Zjednoczonych.





## 4 Stosowane praktyki

W badaniu ankietowym instytucje podzieliły się również konkretnymi przykładami wykorzystania technologii w miejscu pracy.

Generalnie technologia ma zastosowanie w:

- Procesach HR i IT: urlopy, e-learning, home office, delegacje, dostępy, zmiany haseł.
- Komunikacji wewnętrznej z pracownikami: intranet, chmury, videokonferencje, komunikatory, chatboty, społeczności.
- Komunikacji z klientami: dokumenty przesyłane w formie cyfrowej, kontakt drogą mailową, skype, videokonferencje, sms, mms.
- Używaniu w miejscu pracy licznych technologii i aplikacji aby: gromadzić materiały np. Dropbox, współpracować np. Skype, Google meetings, optymalizować pracę np. Google Docs, Evernote, czy tworzyć sieci społecznościowe np. LinkedIn, Yammer<sup>1</sup>.

Poza tym:

1. **Skype dla firm** (wewnętrzne i zewnętrzne spotkania videokonferencyjne, możliwość dołączania do spotkań z poziomu sali video, skype'a i telefonu, błyskawiczne przesyłanie wiadomości w czacie oraz możliwość udostępniania prezentacji).
2. **Wirtualne pokoje spotkań.**
3. **Systemy rezerwacji sal konferencyjnych** oraz miejsc parkingowych.
4. **ShareFile** (szybkie i proste wysłanie ciężkich plików, zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią, generowanie linków do folderów z dużą ilością dokumentów, współdzielenie folderów z innymi osobami i zespołami).
5. **Czaty, webinary oraz transmisja na żywo.**
6. **Aplikacje w telefonie:** urlopowa oraz planowanie podróży służbowych.
7. **Karta identyfikacyjna / karty dostępu** w telefonie.
8. **Boty.**

---

1 MCP. Data opublikowania 30 lipca 2019 r.



## 5 Wyzwania

Proces zachodzących zmian ekonomicznych czy też społecznych, w tym demograficznych a przy tym galopująca transformacja i digitalizacja, wymusza na organizacjach zmiany w ich strategiach.

Konkurencyjny rynek pracy, oczekiwania nowych pokoleń wpływają na kształt polityk personalnych oraz wyznaczają nowe standardy w budowaniu środowisk pracy.

Przy tej okazji, nie można nie wspomnieć o dwóch trendach: BYOT (bring your own technology) i BYOA (bring your own Apps) w digitalizacji miejsca pracy. Pracownicy coraz częściej korzystają z własnych technologii czy też aplikacji wykonując swoje zadania, czy też swoją pracę<sup>2</sup>.

Oto przykłady niektórych wyzwań, z którymi przyszło nam się mierzyć w związku z cyfryzacją otaczającego nas świata:

- Właściwe zabezpieczenie ryzyka wycieku i utraty danych.
- Opracowanie systemów bezpieczeństwa informacji i materiałów.
- Odpowiednie przeszkolenia i zabezpieczenie kwestii prawnych.
- Potrzeba definiowania granic swobody dostępu i bezpieczeństwa danych.
- Strategie, które w zakresie cyfryzacji odpowiedzą na potrzeby Millenialsów i pokolenia Z.
- Budowanie kompetencji cyfrowych pracowników.

---

2 MCP. Data opublikowania 30 lipca 2019 r..



## 6 Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego i zebranych informacji można wyciągnąć poniższe wnioski:

1. Większość organizacji, która wzięła udział w badaniu potwierdziła, że transformacja cyfrowa jest częścią strategii i ma dedykowany budżet.
2. Sponsorami i ambasadorami transformacji są zarządy i dedykowane lub specjalnie tworzone jednostki organizacyjne.
3. Zagadnienie cyberbezpieczeństwa jest ważne dla organizacji i prowadzone są kampanie informacyjne oraz szkolenia.
4. Praca zdalna i elastyczny czas pracy są proponowane jako formy pracy, natomiast design thinking i agile nie są przez wszystkich wykorzystywane jako regularne metody pracy.
5. Niewiele firm ma narzędzia lub procesy do zbierania pomysłów wspierających transformację cyfrową oraz nie zawsze pomysłodawcy otrzymują informację zwrotną.
6. W większości organizacji efektywność transformacji nie jest mierzona.
7. Większość organizacji tworzy kulturę otwartości na zmiany i wykorzystuje technologię w tworzeniu cyfrowego miejsca pracy

„Im więcej wiesz, tym więcej pozostaje do poznania i wciąż tego przybywa”

Francis Scott Fitzgerald



ul. Solec 38 lok. 104; 00-394 Warszawa  
tel.: 22 182 31 70; faks: 22 201 21 13  
e-mail: [rada@wib.org.pl](mailto:rada@wib.org.pl)  
[www.rada.wib.org.pl](http://www.rada.wib.org.pl)

