

# PRZEMIANY PRACY W SEKTORZE BANKOWYM W KONTEKŚCIE ROZWOJU GOSPODARKI CYFROWEJ

DR HAB. KATARZYNA ŚLEDZIEWSKA  
DR HAB. RENATA WŁOCH  
SATIA ROŻYNEK



# 1 JAK ZMIENIA SIĘ PRACA W GOSPODARCE CYFROWEJ?

# TRANSFORMACJA CYFROWA OPIERA SIĘ NA 3 FILARACH

## TECHNOLOGIE



Łączność



Automatyzacja



Autonomizacja



Inteligentny produkt

## PROCESY



Integracja pionowa



Integracja pozioma



Integracja życia produktu



Standaryzacja

## ORGANIZACJA



Strategia



Przywództwo



Pracownicy



Współpraca i projekty

Wdrożenie **technologii** to warunek konieczny, ale niewystarczający transformacji cyfrowej

# W HYBRYDOWYM ŚRODOWISKU PRACY KOMPETENCJE LUDZI I MASZYN BĘDĄ SIĘ UZUPEŁNIAŁY



## Aktywności wykonywane wyłącznie przez ludzi

Przywództwo  
Empatia  
Tworzenie  
Ocenianie



## Aktywności hybrydowe wykonywane wspólnie przez ludzi i maszyny

### Ludzie dopełniają maszyny

Szkolenie  
Wyjaśnianie  
Utrzymywanie

### AI zwiększa ludzkie możliwości

Wzmacnianie potencjału umysłu  
Wzajemne oddziaływanie  
Wzmacnianie potencjału ciała



## Aktywności wykonywane wyłącznie przez maszyny

Przeprowadzanie transakcji  
Powtarzanie  
Przewidywanie  
Adaptowanie

Zadania zawodowe w coraz większym stopniu będą polegać na współpracy z zaawansowaną technologią

# ZMIANY W SEKTORZE FINANSOWYM I BANKOWYM WYNIKAJĄ Z:

Pojawienia się **nowego typu klienta**

**PERSONALIZACJA**

**Wdrażania technologii datafikacji**

**Nowego otoczenia konkurencyjnego**  
Fintechy, techfiny

# BANKI TO INSTYTUCJE SZCZEGÓLNIIE PODATNE NA CYFROWĄ TRANSFORMACJĘ



Działalność banków zawsze opierała się na analizie i integracji danych



50% czasu pracy w bankach polega na gromadzeniu i przetwarzaniu danych [8]



W epoce Big Data banki mogą korzystać z nowych źródeł danych w celu optymalizacji działania i personalizacji oferty



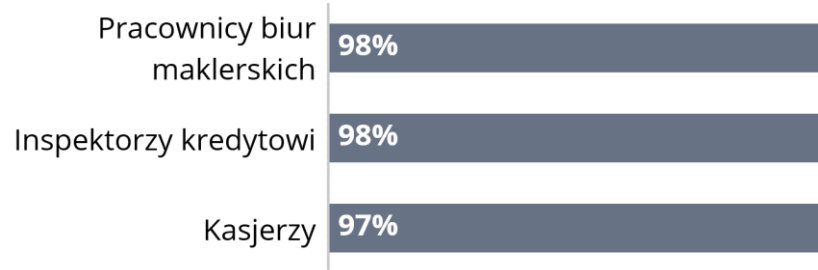
**Wdrażanie technologii datafikacji**, postępująca automatyzacja i autonomizacja procesów w bankach, przekłada się na radykalny wzrost efektywności pracy.



# 2 JAKIE PROCESY PRZYŚPIESZYŁ COVID-19 W SEKTORZE BANKOWYM?

# AUTOMATYZACJA ZAGRAŻA NAWET **POŁOWIE** OBECNYCH MIEJSC PRACY W BANKACH

## Prawdopodobieństwo automatyzacji stanowiska



## Podatność zadań na automatyzację



Skutki automatyzacji dotkną w większym stopniu stanowiska zajmowane przez **kobiety**

Źródło: Accenture, The Impact of Cognitive Computing in Management, Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategic Study, 2015.; R. Straus, Will You Be Replaced by a Robot, "This is Money" 2014.



# GŁÓWNE OBSZARY TRENDÓW ZWIĄZANYCH Z COVID-19

1

**Bankowość  
oddziałowa**

2

**Produkty**

3

**Back office**

4

**Praca zdalna**

# BANKOWOŚĆ ODDZIAŁOWA



Źródło: istockphoto

**DO TEJ PORY:** operacje gotówkowe, doradztwo, zakładanie konta, gotówka

- Przyspieszony proces konwertowania na non-cash
- Zmiany postaw klientów (różne grupy wiekowe o różnym poziomie kompetencji cyfrowych)

## NOWE ZADANIA:

- Nowa rola pracownika w oddziale
  - Przewodnik po świecie aplikacji technologii cyfrowych
  - Buduje relacje i zaufanie



# PRODUKTY

## NAJWAŻNIEJSZE: NON-CASH

- Rozwój usług w oparciu aplikacje, dane i nowe technologie szyfrujące;
- Cyberbezpieczeństwo; biometria
- Funkcjonalności „self-service’owe”
- Zmiana postaw w każdej grupie wiekowej - przyrost aktywacji usług
- Przejście od użytkownika biernego do aktywnego
- Komunikacja przez chaty, autoboty telefoniczne

## KLUCZOWE ROZWIĄZANIA

- **IA** – automatyzacja procesów, integracja systemów i danych (tu rola PFR)
- **Podpisy kwalifikowany** – indentyfikacja pozwala by procesy stały się całkowicie zdalne
- Systemy do **pracy zdalnej** (funkcje monitorowania pracy, wykonywanych zadań, profilowanie pracownika)
- **Szkolenia online**
- **Rola centrów biznesowych**



# BACK OFFICE

Operacje: automatyzacja procesów (np. wakacje kredytowe)

- Ważna elastyczność systemów informatycznych i ich dopasowanie do procesów
- Efektywność, szybkość, niższe koszty

## PRACA W BACK OFFICE

Jeśli automatyzacja wewnętrznych procesów to:

- redukcja zadań wykonywanych przez człowieka

# PRACA ZDALNA

- zmiana postaw
- rozwiązania powstały wcześniej, część banków od razu je wykorzystuje
- banki przechodzą na pracę zdalną częściowo
- podział zespołów i tworzenie silosów, rozerwanie relacji i więzi w zespołach
- nowe kompetencje liderów i pracowników
  - godzenie ról zawodowych z prywatnymi (zacieranie granic)
  - psychiczne (samotność, monotonia, przemoc w domu, opieka nad dziećmi)
  - z obszaru integracji sensorycznej
- problem cyberbezpieczeństwa



Źródło: istockphoto

# W BANKACH ROŚNIE ZAPOTRZEBOWANIE NA KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

## Banki zaczynają pełnić nowe role...

- Dostarczanie klientom możliwości mobilnej samoobsługi
- Edukacja klientów tak, aby potrafili wykorzystywać możliwości mobilnej samoobsługi
- Doradztwo i personalizacja doświadczenia
- Tworzenie partnerskiej relacji z klientem

## ... które wymagają od ich pracowników nowych kompetencji i umiejętności

- Kompetencje cyfrowe, w tym zaawansowane kompetencje obsługi urządzeń mobilnych – dzięki czemu są w stanie edukować klientów
- Zaawansowane kompetencje interpersonalne – dzięki czemu są w stanie budować i podtrzymywać relację z klientem wymagającym spersonalizowanych usług
- Umiejętność i gotowość do współpracy z systemami opartymi na sztucznej inteligencji



# 3 JAK CZWARTA REWOLUCJA TECHNOLOGICZNA ZMIENIA PRACĘ W SEKTORZE BANKOWYM W POLSCE?



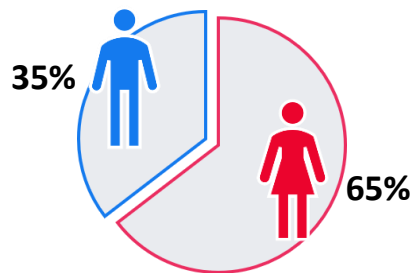
Wyniki badania dotyczącego przemian pracy w polskich bankach przeprowadzonego przez DELab UW we współpracy z KIR i Fundacją Cyberium

# OPIS BADANIA

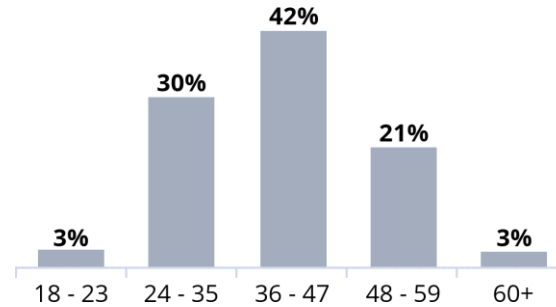
257  
ankietowanych

Ankieta przeprowadzona w 2019 roku  
wśród pracowników polskich banków  
na zlecenie Fundacji Cyberium

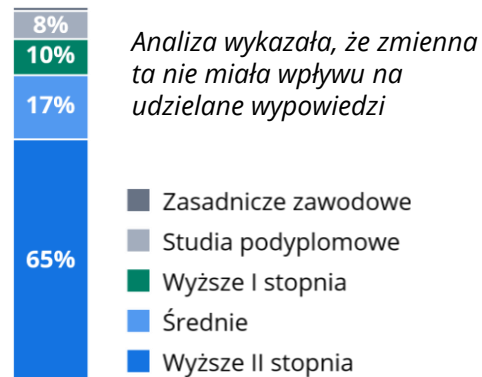
## Płeć



## Wiek



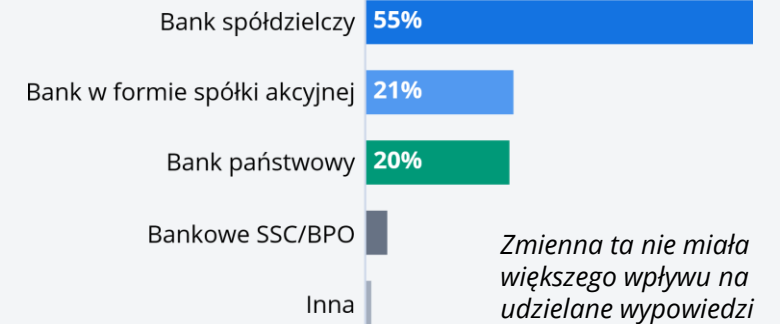
## Wykształcenie



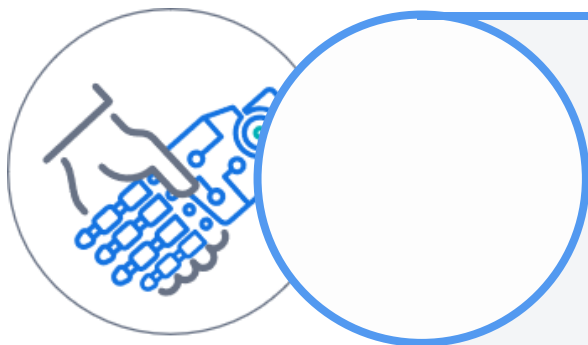
## Stanowisko

|   |     |
|---|-----|
| Manager wyższego szczebla i członek zarządu | 12% |
| Manager niższego i średniego szczebla       | 36% |
| Specjalista/ ekspert/ starszy specjalista   | 17% |
| Kasjer, doradca klienta, asystent           | 26% |
| Inne stanowisko                             | 9%  |

## Kategoria firmy



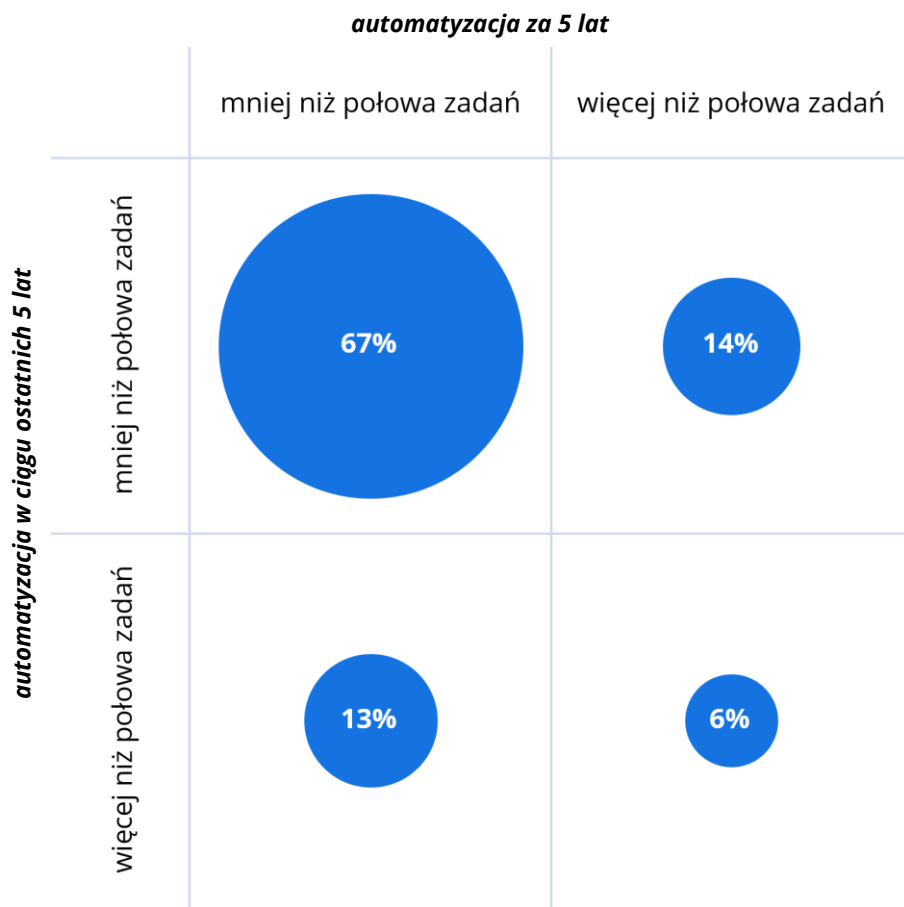




Pracownicy sektora bankowego nie doszacowują ryzyka restrukturyzacji i konieczności zmiany profilu kompetencji, jakie niesie ze sobą transformacja cyfrowa

# ZDANIEM WIĘKSZOŚCI RESPONDENTÓW TEMPO AUTOMATYZACJI NIE ULEGNIE ZWIĘKSZENIU

Automatyzacja w przeszłości a automatyzacja za 5 lat

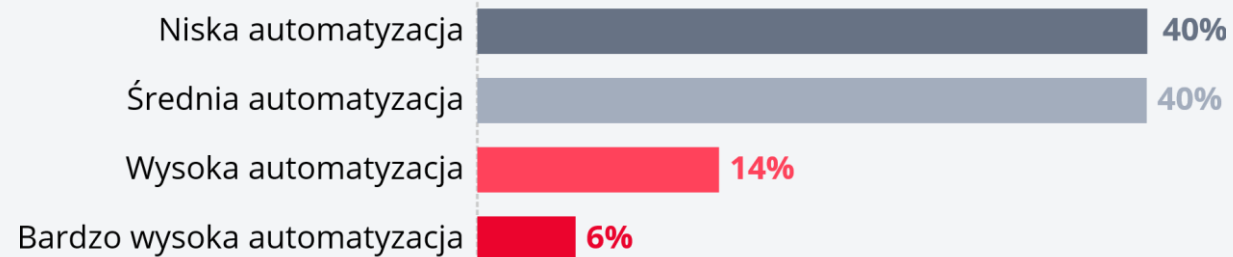


Większość respondentów spodziewa się utrzymania tempa automatyzacji podobnego do tego, jakiego doświadczyli w ciągu ostatnich 5 lat.

Jedynie **14%** odpowiadających uważa, że tempo automatyzacji będzie rosnąć w porównaniu do tego, jakiego doświadczyli w przeszłości.

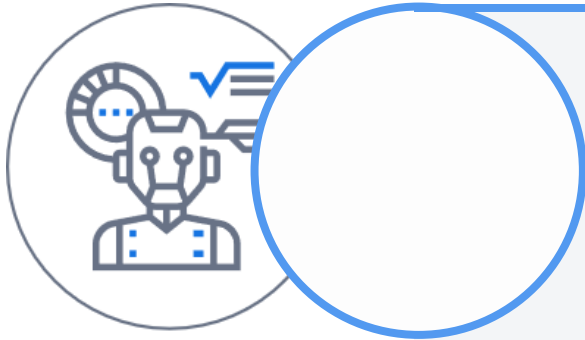
# CO PIĄTY PRACOWNIK DOŚWIADCZYŁ AUTOMATYZACJI PONAD POŁOWY ZADAŃ W CIĄGU OSTATNICH 5 LAT

Jaki procent czynności wchodzących w zakres Pana/i obowiązków uległ automatyzacji w ciągu ostatnich 5 lat?



## Poziomy automatyzacji

|                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| <b>Niska automatyzacja</b>         | 0-20% wykonywanych zadań   |
| <b>Średnia automatyzacja</b>       | 21-50% wykonywanych zadań  |
| <b>Wysoka automatyzacja</b>        | 51-80% wykonywanych zadań  |
| <b>Bardzo wysoka automatyzacja</b> | 81-100% wykonywanych zadań |



Deklaratywnie pracownicy sektora są otwarci na pracę i współpracę z systemami autonomicznymi oraz na podnoszenie kompetencji.

Ze względu na wcześniejsze wolne tempo automatyzacji pracownicy nie doceniali rewolucyjnego znaczenia konkretnych kompetencji analitycznych i cyfrowych w kontekście ich dalszej kariery zawodowej.

Zdecydowana większość pracowników nie dysponuje wysoko rozwiniętymi kompetencjami analitycznymi i cyfrowymi. Ani oni, ani ich pracodawcy nie są przy tym nastawieni na ich intensywny rozwój.

# WYSOKIE KOMPETENCJE ANALITYCZNE I CYFROWE POSIADA ZDECYDOWANA MNIEJSZOŚĆ ZBADANYCH PRACOWNIKÓW SEKTORA BANKOWEGO

Jak ocenia Pan/i poziom swoich kompetencji?

## Analiza, wizualizacja i wnioskowanie z danych

|   | Wysoki poziom | Średni poziom | Brak kompetencji |
|---|---------------|---------------|------------------|
| Analizowanie i wnioskowanie z danych (nie włączając big data) | 21%           | 60%           | 19%              |
| Wizualizacja i prezentacja danych i wyników                   | 15%           | 70%           | 15%              |
| Analizowanie big data   | 5%            | 51%           | 44%              |

## Cyberbezpieczeństwo

|                     | Wysoki poziom | Średni poziom | Brak kompetencji |
|---------------------|---------------|---------------|------------------|
| Cyberbezpieczeństwo | 7%            | 55%           | 38%              |

## Programowanie i praca z systemami opartymi na AI

|   | Wysoki poziom | Średni poziom | Brak kompetencji |
|---|---------------|---------------|------------------|
| Praca i współpraca z systemami opartymi na AI | 9%            | 52%           | 39%              |
| Programowanie algorytmów uczących się         | 2%            | 30%           | 68%              |

# ZDECYDOWANA WIĘKSZOŚĆ PRACOWNIKÓW BANKÓW JEST OTWARTA NA WSPÓŁPRACĘ Z SYSTEMAMI OPARTYMI NA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI I ZDAJE SOBIE SPRAWĘ Z KONIECZNOŚCI PODNOSZENIA KOMPETENCJI W TYM OBSZARZE

- Jestem otwarty/a na współpracę z systemami opartymi na sztucznej inteligencji automatyzującej pracę w banku.



■ Zgadzam się    ■ Nie wiem    ■ Nie zgadzam się

- Żeby utrzymać pracę w banku, w ciągu najbliższych 5 lat będę musiał/a podnieść swoje umiejętności pracy z systemami opartymi o sztuczną inteligencję i automatyzację.



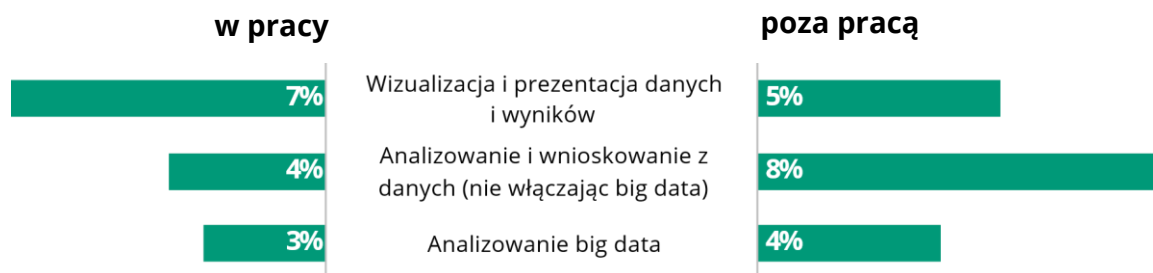
■ Zgadzam się    ■ Nie wiem    ■ Nie zgadzam się

# PRACOWNICY SEKTORA BANKOWEGO W NIEWIELKIM STOPNIU ROZWIJAJĄ KOMPETENCJE CYFROWE I ANALITYCZNE

Jakie kompetencje rozwija Pan/i w ramach szkoleń, kursów lub warsztatów?

Odsetek odpowiedzi „w wysokim stopniu”

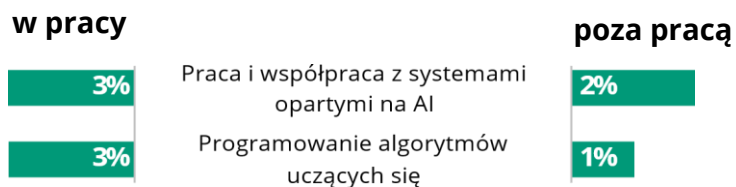
## Analiza, wizualizacja i wnioskowanie z danych



Łączny odsetek odpowiedzi „Nie rozwijam” takich kompetencji

|   | Poza pracą | W pracy |
|---|------------|---------|
| Analizowanie big data   | 74%        | 65%     |
| Analizowanie i wnioskowanie z danych (nie włączając big data) | 66%        | 44%     |
| Wizualizacja i prezentacja danych i wyników                   | 60%        | 38%     |
| Cyberbezpieczeństwo   | 63%        | 42%     |
| Praca i współpraca z systemami opartymi na AI                 | 70%        | 62%     |
| Programowanie algorytmów uczących się                         | 80%        | 78%     |

## Programowanie i praca z systemami opartymi na AI





# 4 JAKIE TRENDY WYŁANIAJĄ SIĘ W ZWIĄZKU Z PANDEMIĄ COVID-19?





# WNIOSKI

**Reskilling i upskilling** wszystkich pracowników konieczny do funkcjonowania firmy w erze post-pandemicznej: online, budowanie ekosystemu partnerów edukacyjnych

Budowanie **strategii rozwoju kompetencji** pracowników w oparciu o:

- krytyczne zdolności cyfrowe i poznawcze,
- umiejętności społeczne i emocjonalne,
- zdolności adaptacyjne i odporność.

**Nowe przywództwo** - brak hierarchiczności, rozproszenie pracowników, motywacja w nowym ładzie:

- Przewodnik, nie szef
- Rozumiejący znaczenie nowego paradygmatu ładu społecznego
- Rozumiejący wyzwania w zmieniającym się środowisku pracy



# WNIOSKI

**Nowe wartości:** relacyjność, zaufanie, zaangażowanie, bezpośrednia relacja połączona z personalizacją usług, przewidywalność, podejście długoterminowe

## Rola pracownika

- Budowanie relacji z klientami
- Specyficzne transakcje czy funkcje (np. kontrolne)
- Kontrola, bezpieczeństwo
- Organizacja pracy – nowe role

## Obawa, że digitalizacja procesu wiąże się z ryzykiem utraty pracy

- Realne i materializujące się
- Potrzebne by pracownicy byli przekonani do tej zmiany by pomogli klientom
  - **Tak - jeśli będą sami w procesie przekwalifikowywania i nabywania nowych kompetencji**