

9

Przemiany pracy w sektorze finansowym pod wpływem pandemii COVID-19

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-229-0/9>

 **Katarzyna Śledziwska**

Uniwersytet Warszawski
k.sledziwska@uw.edu.pl

 **Renata Włoch**

Uniwersytet Warszawski
r.wloch@uw.edu.pl

Job reshaping in the financial sector under the influence of the COVID-19 pandemic

Abstract

Purpose: This chapter examines the impact of the COVID-19 pandemic on the financial sector in Poland, focusing on the perspective of employees faced with accelerating automation.

Methodology: Quantitative data used as empirical basis for the analysis was gathered from an online survey of 172 Polish financial sector workers in late 2020 within the “Future of Work in the Financial Sector” project. Its interpretation was enriched with insights from 37 interviews with sector managers.

Findings: The pandemic hastened the transition of banks and financial institutions to remote work, highlighting the need for soft skills and self-driven digital skill enhancement due to automation trends. This chapter discusses the long-term implications of automation, spotlighting the potential of generative AI and the importance of updating employee preparation strategies via public policy and training.

Keywords: digital transformation, financial sector, COVID-19, automation of work, remote work, reskilling.

Sugerowane cytowanie: Śledziwska, K. i Włoch, R. (2024). Przemiany pracy w sektorze finansowym pod wpływem pandemii COVID-19. W: K. Marchewka-Bartkowiak i K. Waliszewski (red.), *Finanse wobec wyzwań Nowej Gospodarki* (s. 140–155). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-229-0/9>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Wstęp

Rewolucja cyfrowa jest napędzana przez technologie, które pozwalają na efektywne wykorzystanie dostępnych danych. Dzięki temu możliwy jest wzrost produktywności, lepsze zarządzanie firmą oraz dokładniejsze dostosowanie produkcji do oczekiwań konsumentów. Zmiany dotyczą nie tylko metod wytwarzania, ale również samej koncepcji produktu. Dobra fizyczne są digitalizowane i poddawane serwityzacji, co rewolucjonizuje ich cykl życia. Kluczowe stają się również modele biznesowe i operacyjne, oparte na danych i sztucznej inteligencji (*data-first, AI-first*). Skala i dynamika tych zmian sprawiają, że mówimy o transformacji cyfrowej.

Firmy angażujące się w transformację cyfrową uczą się wykorzystywać dane i możliwości sieci. Opierają swój model biznesowy na datafikacji i platformizacji. Datafikacja to pozyskiwanie danych poprzez tworzenie cyfrowych reprezentacji świata rzeczywistego w wyniku digityzacji, integracja (przetwarzanie i łączenie zbiorów danych) i analiza danych z wykorzystaniem algorytmów, czerpanie wartości ekonomicznej, społecznej lub politycznej z pozyskanych w ten sposób informacji (Śledziewska i Włoch, 2020). Platformizacja jest tożsama ze wzrostem znaczenia nowego modelu biznesowego platform, sieciujących aktorów gospodarczych w ramach wirtualnych rynków wielostronnych. Organizacje, które efektywnie korzystają z datafikacji i platformizacji, zdobywają przewagę konkurencyjną. Dotyczy to także sektora finansowego, który od zawsze opierał się na przetwarzaniu danych. Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do transformacji cyfrowej jest rozwój generatywnej sztucznej inteligencji, umożliwiający wprowadzenie rozwiązań bazujących na naturalnej obsłudze języka do cyfryzacji i automatyzacji procesów.

„Cyfrowość nie jest tylko dodatkiem do banku – stanowi istotę współczesnych usług bankowych”, twierdzi Brett King w książce *Bank 3.0. Why banking is not somewhere you go, but something you do* (King, 2019). Instytucje finansowe, szczególnie banki, nie stroniły od wykorzystywania najnowszych technologii informatycznych i cyfrowych, zaczynając od wprowadzenia pierwszego bankomatu przez Barclays Bank w 1967 roku, przez eksperymenty z komputeryzacją w latach 70., aż po automatyzację procesów biznesowych i wprowadzenie oprogramowania jak Excel w latach 80. W latach 90. zaczęto stosować zautomatyzowane oceny kredytowe, a rozwój technologii szyfrowania danych umożliwił rozwój bankowości internetowej (Straka, 2000).

Instytucje finansowe podejmują wysiłek transformacji cyfrowej, kierując się podobnymi motywacjami jak inne organizacje: liczą na konkretne korzyści w zakresie jakości i precyzji procesów, ich efektywności oraz większej zgodności z regulacjami (Kearney, 2014). Szczególnie duży potencjał w tym zakresie oferują technologie umożliwiające automatyzację pracy rutynowej. Automatyzacja, zwłaszcza z wykorzystaniem AI, integruje się z bankowymi zadaniami, od obsługi kredytów po analizę big data, wpływając na poprawę efektywności kosztowej i obsługę klienta (Digałki,

2022). Rozwój zrobotyzowanej automatyzacji procesów (Robotic Process Automation – RPA) od 2010 roku, a następnie jej integracja z maszynowym uczeniem się ewoluowała w inteligentną automatyzację (Villar i Khan, 2021). Warto podkreślić, że automatyzacja w sektorze finansowym jest ułatwiona dzięki jego hierarchicznej i regulowanej naturze: inteligentna algorytmizacja zastępuje tradycyjne procedury wykonywane przez pracowników (Fares i in., 2023; Truby i in., 2020).

Kluczowym czynnikiem zmiany dla sektora finansowego stały się wszakże potrzeby i oczekiwania klientów indywidualnych i biznesowych, którzy swobodnie poruszali się w internecie i którzy oczekiwali wygodnego dostępu do szerokiej oferty produktów i usług. Firmy adaptujące się do cyfryzacji na coraz szerszą skalę oferowały swoje produkty za pośrednictwem kanałów e-commerce na rynkach międzynarodowych i zaczęły potrzebować innowacyjnych rozwiązań w zakresie płatności, ubezpieczeń czy zawierania umów. Technologie datafikacji umożliwiły zbieranie i wykorzystywanie danych na temat tych nowych potrzeb i stworzyły możliwości personalizacji usług finansowych (Lazo i Ebarido, 2023).

Pandemia COVID-19 przyspieszyła i zintensyfikowała tę naturalną transformację cyfrową w systemie finansowym (Rybacka, 2023). Motorem cyfryzacji stała się konieczność wprowadzenia rozwiązań umożliwiających zachowanie dystansu społecznego ze względu na bezpieczeństwo zdrowotne klientów i pracowników. Przejście na pracę zdalną stało się także testem dojrzałości cyfrowej firm.

Pandemia COVID-19 i związane z nią restrykcje zrewolucjonizowały nasze życie pod wieloma względami. Nie tylko w sferze społecznej, gdzie kontakty towarzyskie zostały ograniczone do absolutnego minimum, ale także w obszarze zawodowym, gdzie ujawniły nowe możliwości organizacyjne pracy w okresie izolacji społecznej.

Przymus przeniesienia aktywności do świata cyfrowego przyspieszył procesy głębokiej transformacji cyfrowej, które rozpoczęły się wraz z rozpowszechnieniem się nowych technologii. Wykorzystanie technologii podstawowych, takich jak komputery, internet i smartfony, położyło fundamenty pod rozwój bardziej zaawansowanych systemów, w tym autonomicznej sztucznej inteligencji, systemów robotycznych oraz internetu rzeczy. Pandemia COVID-19 stała się niezaprzeczalnie katalizatorem zmian, przyspieszając i intensyfikując procesy cyfrowego dojrzenia firm, szczególnie w sektorze finansowym, oraz służąc jako impuls do nadania tym zmianom odpowiedniego tempa i kierunku (Shabir i in., 2023). W odpowiedzi na konieczność zachowania dystansu społecznego i efektywności gospodarczej banki oraz inne instytucje finansowe dostosowały swoje usługi do indywidualnych potrzeb klientów. Działania te obejmowały usprawnienie systemów płatności zbliżeniowych, zwiększenie limitów transakcyjnych, cyfryzację tradycyjnych procesów, takich jak otwieranie kont z użyciem podpisu elektronicznego, a także ułatwienie zdalnej obsługi klienta, w tym wizyt w wirtualnych oddziałach (Demir i Danisman, 2021).

Okres COVID-19 był czasem intensyfikacji wprowadzania i wykorzystywania funkcji, instrumentów oraz narzędzi cyfrowych w różnych obszarach działalności

banków na całym świecie. Obejmowało to między innymi zwiększanie limitów płatności bezdotykowych, wprowadzanie procesów cyfrowych (na przykład otwieranie kont), rezerwację i zdalne przeprowadzanie spotkań w oddziałach, a także rozwój płatności bezdotykowych. Pandemia wymuszała przechodzenie na kanały online, zwłaszcza wśród seniorów, którzy dotychczas woleli kontakty za pośrednictwem placówek bankowych. Początki pandemii przyniosły również wzrost popularności płatności cyfrowych i bezkontaktowych: na przykład MasterCard odnotował ponad 40% wzrost liczby transakcji bezdotykowych w czasie pandemii (Płatności, 2020). W rezultacie klient usług finansowych staje się klientem cyfrowym i w dużej mierze samoobsługowym. Zyskuje większe kompetencje cyfrowe, ponieważ więcej czasu, zarówno zawodowego, jak i prywatnego, spędza w środowisku cyfrowym i jest otwarty na nowe rozwiązania cyfrowe proponowane przez sektor finansowy.

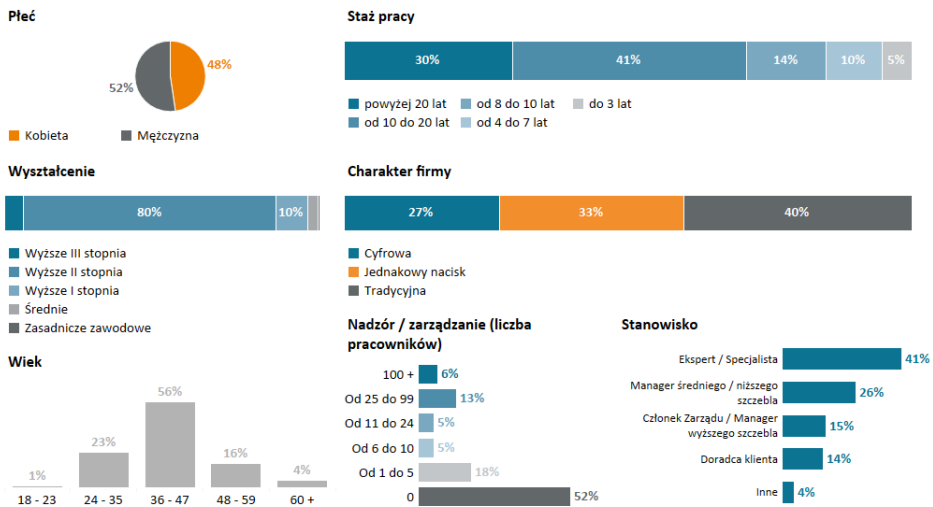
W tym rozdziale dążymy do zakotwiczenia powyższych stwierdzeń w wynikach badań empirycznych. Na podstawie badań przeprowadzonych w 2020 roku zamierzamy pokazać wpływ pandemii na specyfikę pracy w sektorze finansowym oraz zmianę sposobu jej wykonywania w wyniku przyspieszenia automatyzacji i upowszechnienia się pracy zdalnej.

9.1. Charakterystyka badania

Dane przedstawione w tym rozdziale zostały zgromadzone za pomocą ankiety internetowej, przeprowadzonej w październiku i listopadzie 2020 roku wśród polskich pracowników sektora finansowego. Ankieta ta była elementem szerszego projektu badawczego zatytułowanego „Przyszłość pracy w sektorze finansowym”, realizowanego na zlecenie Sektorowej Rady do spraw Kompetencji Sektora Finansowego, która aktywnie wspierała pozyskiwanie uczestników badania. Przy konstrukcji kwestionariusza wykorzystano wnioski z 10 wstępnych wywiadów z prezesami banków, przeprowadzonych w 2017 roku, które dotyczyły wpływu cyfryzacji na sektor finansowy, a także z badania z 2019 roku, skupiającego się na charakterystyce polskiego sektora bankowego, które przyniosło 248 wypełnionych ankiet. W 2020 roku przeprowadzono kolejne badanie ilościowe dotyczące wpływu pandemii na pracę w sektorze finansowym, w ramach którego pozyskano 172 ankiety. Do interpretacji wyników ilościowych badań z 2020 roku wykorzystano również wnioski z 37 wywiadów z menedżerami instytucji finansowych (w tekście oznaczone jako M1, ..., M37); dostęp do respondentów pozyskano również przy wsparciu Rady. W tym artykule skupiamy się na analizie danych zebranych w pierwszym roku pandemii, wyniki wcześniejszych badań traktując jako kontekstualne.

Próba badawcza w badaniu ilościowym miała charakter dostępnościowy: dostęp do respondentów uzyskano dzięki współpracy z Sektorową Radą do spraw Kom-

potencji Sektora Finansowego (rysunek 9.1). W grupie respondentów niewielką przewagę mieli mężczyźni (52%). Większość respondentów (56%) znajdowała się w grupie wiekowej 36–47 lat, przy czym niemal wszyscy (96%) posiadali wykształcenie wyższe (co najmniej licencjat). Tylko 5% badanych pracowało w sektorze finansowym krócej niż 5 lat, podczas gdy jedna trzecia była zatrudniona w nim dłużej niż 20 lat. Połowa respondentów była zatrudniona w bankach zagranicznych (51%), 27% w bankach krajowych, a pozostałe 22% reprezentowało inne instytucje finansowe, takie jak towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne czy biura maklerskie.

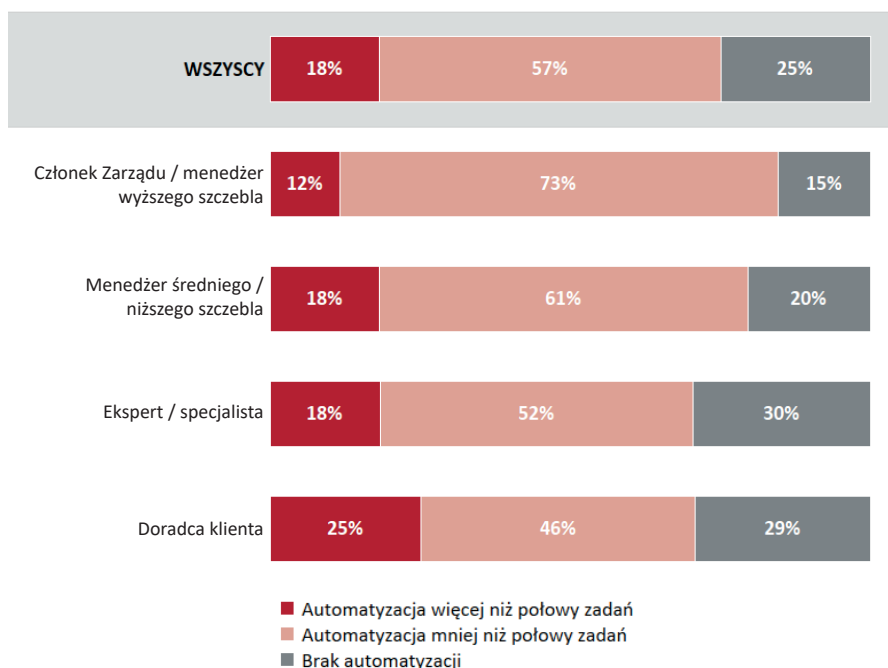


Rysunek 9.1. Charakterystyka próby badawczej

Źródło: opracowanie własne.

9.2. Intensyfikacja automatyzacji w okresie pandemii

Przeprowadzone przez nas badanie pokazuje, że przed pandemią pracownicy sektora finansowego w niewielkim stopniu zauważali i odczuwali postępującą automatyzację. W ciągu trzech lat poprzedzających pandemię zaledwie 18% respondentów zauważyło zmiany w swoich obowiązkach związane z nowymi technologiami, a co czwarty pracownik (25%) nie zaobserwował żadnych zmian (rysunek 9.2). Zmiany w zakresie wykonywanych zadań najbardziej widoczne były na stanowisku doradcy klienta, które okazało się najbardziej narażone na wpływ nowej organizacji pracy. Wśród doradców aż co czwarty doświadczył automatyzacji ponad połowy swoich

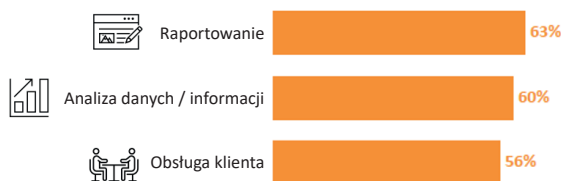


Rysunek 9.2. Doświadczenie automatyzacji w ciągu 3 lat przed pandemią (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne.

zadań, co stanowi ponad dwukrotnie większy odsetek w porównaniu z członkami zarządu i menedżerami wysokiego szczebla, gdzie odsetek ten wynosił 12%.

Pracownicy sektora finansowego wyraźnie zauważyli przyspieszenie cyfryzacji w trakcie pandemii (rysunek 9.3). Aż 63% respondentów potwierdziło intensyfikację procesów automatyzacji podczas pandemii, a 29% stwierdziło, że cyfryzacja znacznie przyspieszyła. Intensyfikacja automatyzacji przełożyła się na zmianę charakteru zadań pracowników sektora finansowego. Szczególnie wyraźnie automatyzacja



Rysunek 9.3. Zadania, w których respondenci doświadczyli widocznej automatyzacji w czasie pandemii (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne.

zaznaczyła się w takich obszarach jak raportowanie, analiza danych oraz obsługa klienta.

Również w wywiadach menedżerowie banków często opowiadali o nagłej zmianie w procesach transformacji cyfrowej w okresie pandemii: jak powiedział jeden z nich: „w ciągu trzech miesięcy zaszły zmiany, na które wcześniej potrzebowaliśmy trzech lat”.

Pandemia wymusiła zmiany, które były nieuniknione, ale równocześnie sprawdziła poziom gotowości instytucji oraz samych pracowników do adaptacji w warunkach nowego, ucyfrowionego rynku pracy (M_5).

Dążąc do usprawnienia procedur przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa pracowników, banki poszukiwały rozwiązań w sferze cyfrowej.

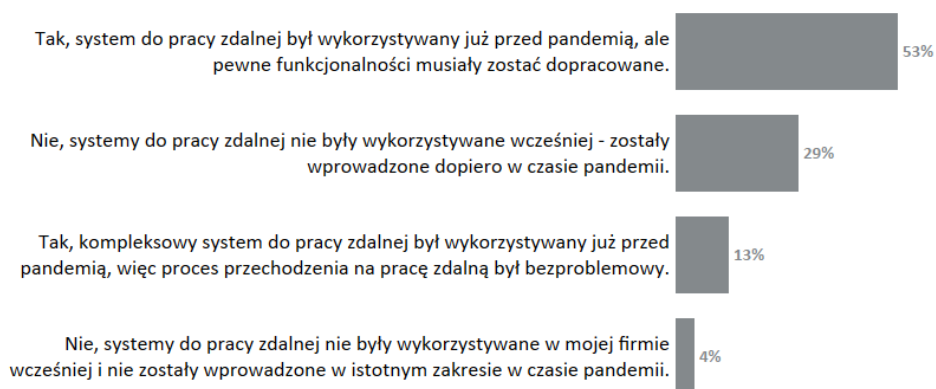
Bez wątpienia jest podejmowana i będzie kontynuowana próba zdigitalizowania wszystkiego, co możliwe, każdego aspektu działalności, w tym sprzedaży. Na rynku bankowym szczególnie widoczna jest tzw. bankowość codzienna, która już w dużej mierze opiera się na bankowości mobilnej i różnego rodzaju aplikacjach. Możemy więc stwierdzić, że istnieje już bardzo liczna grupa klientów, którzy nie wyobrażają sobie innej formy realizacji przelewów, sprawdzania salda czy wykonania podstawowych operacji bankowych, jak zakup najprostszycy produktów (M_12).

Do takich działań należało intensywne wdrażanie metod potwierdzania tożsamości, takich jak podpis elektroniczny, automatyzujące procesy. Technologia ta umożliwia zdalne podpisywanie umów i pozwala na pełne ucyfrowienie obiegu dokumentów oraz automatyzację procesów. Jej powszechne stosowanie zmienia sposób organizacji pracy i procesów w dużych firmach i w administracji publicznej. Jednocześnie banki przyspieszyły implementację rozwiązań pozwalających automatyzować procesy obsługi pomocy w ramach tarczy antykryzysowej czy wakacji kredytowych dla konsumentów.

Jeśli chodzi o relacje z klientami, wydaje się, że oni również przyzwyczaili się do cyfrowej transformacji, do komunikacji mailowej, do elektronicznego przesyłania dokumentacji (M_5).

9.3. Upowszechnienie się pracy zdalnej w okresie pandemii

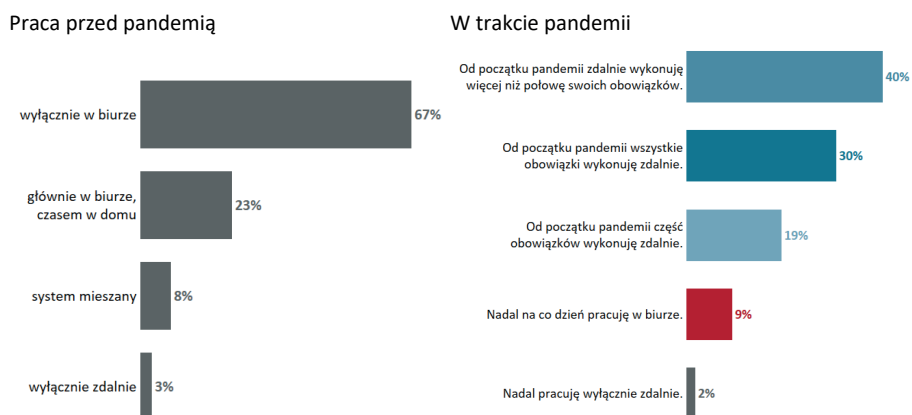
Z punktu widzenia pracowników jedną z najbardziej zauważalnych i przełomowych zmian wywołanych bezpośrednio przez pandemię COVID-19 było przejście na



Rysunek 9.4. Czy przed pandemią w firmie wykorzystywany był system do pracy zdalnej? (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne.

pracę zdalną (rysunek 9.4). Zgodnie z deklaracjami badanych aż 91% pracowników sektora finansowego przed marcem 2020 roku pracowało wyłącznie (lub prawie wyłącznie) w biurze, a tylko 2% – wyłącznie zdalnie (rysunek 9.5). Jedna trzecia badanych firm w ogóle nie korzystała z systemów do pracy zdalnej przed pandemią.



Rysunek 9.5. Organizacja pracy przed pandemią i w jej trakcie (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana organizacji pracy spowodowana pandemią sprawiła, że aż 89% pracowników sektora finansowego doświadczyło zmiany w formie wykonywanej pracy. Ogólna ocena tego procesu i roli pracodawcy w jego reorganizacji, według większości badanych, była pozytywna (83%).

W wywiadach z menedżerami przebiła przekonanie, że upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej korzystnie wpłynie zarówno na funkcjonowanie firm, jak i dobrostan pracowników.

Jedną z trwałych zmian będzie niewątpliwie hybrydowa lub całkowicie zdalna praca. Jako bank podjęliśmy decyzję o częściowej pracy z domu na stałe, co już zaowocowało organizacją przestrzeni pracy w nowym budynku, gdzie przydzielamy trzech pracowników na dwa biurka. Uznajemy to za korzystne zarówno dla pracowników, jak i ekonomicznie, tworząc idealne połączenie, które prawdopodobnie zostanie z nami na dłużej. Nie jestem zwolennikiem całkowicie zdalnej pracy, ponieważ ludzie będą nadal potrzebować osobistego kontaktu. Uważam jednak, że praca z domu raz czy dwa razy w tygodniu stanie się nową normą (M_6).

Warto jednak zauważyć, że przynajmniej w pierwszym okresie przejście na nowy rodzaj pracy, zwłaszcza w warunkach pandemicznych, dla bardzo wielu pracowników było wyzwaniem. Prawie jedna trzecia pracowników odczuwała zwiększony poziom stresu i niepokoju, między innymi z powodu niemożności sprostania oczekiwaniom przełożonych (31%). Co dziesiąty pracownik (11%) wskazał na brak odpowiedniego wsparcia ze strony przełożonych. Bardzo trudnym doświadczeniem okazało się również poczucie izolacji i samotności towarzyszące pracy zdalnej (42%), brak motywacji (8%) oraz trudności z wyznaczeniem granic między pracą a życiem prywatnym (52%). Nie jest zatem zaskakujące, że tylko 18% pracowników sektora finansowego byłoby skłonnych całkowicie przejść na pracę zdalną po zakończeniu pandemii, podczas gdy 14% ankietowanych nie wyobrażało sobie dalszej pracy z domu. Podobne obserwacje przedstawiali w trakcie wywiadów menedżerowie z sektora finansowego.

Główne problemy były związane z warunkami pracy. Na przykład niektórzy w domu nie dysponują odpowiednimi warunkami do pracy, mogą mieć na przykład trójkę dzieci, które ciągle biegają, lub mieszkać w miejscach, gdzie dostęp do dobrej łączności internetowej jest ograniczony (M_22).

Problemem były nie tylko warunki pracy, ale również brak możliwości oddzielenia pracy od życia osobistego.

Jeśli chodzi o granice między życiem prywatnym a pracą, niektórzy wolą dojeżdżać do biura, niż pracować z domu. Dojazd do pracy, na przykład rowerem, umożliwia aktywność fizyczną, w przeciwieństwie do siedzenia w domu. Oddzielenie sfery pracy od domowej jest ważne – w biurze można pracować, a potem wrócić do domu. W niektórych jednostkach banku zmiana ta może mieć negatywne skutki, na przykład z powodu braku bezpośredniego kontaktu i pojawiających się problemów komunikacyjnych (M_23).

Nie wszyscy pracownicy odnaleźli się w nowej sytuacji pracy zdalnej. W kontekście przemian na rynku pracy, wywołanych powszechnym przejściem na tryb zdalny, menedżerowie zaobserwowali wyraźne podziały wśród pracowników. Część doskonale odnalazła się w nowej rzeczywistości, czerpiąc korzyści z elastyczności, oszczędności czasu na dojazdach i wyrażając chęć kontynuowania pracy w tym modelu na przyszłość. Dla tej grupy praca zdalna okazała się nie tylko wygodna, ale również bardziej efektywna. Niemniej istniał także segment pracowników, dla których zdalny format pracy stanowił wyzwanie i którzy doświadczyli znacznego spadku efektywności. Niektórzy z nich borykali się z brakiem motywacji, trudnościami w samodyscyplinie czy po prostu preferowali tradycyjne środowisko biurowe.

W odniesieniu do ludzi mam wrażenie, że około 20–30% znalazło się świetnie w nowej sytuacji i pracuje zdalnie lepiej niż wcześniej. Są różne powody: dla niektórych jest to wygodniejsze, oszczędzają czas na dojazdach, a także widać, że preferują oni pracę zdalną w przyszłości. Myślę, że dla połowy pracowników praca zdalna jest całkiem w porządku, ale jeśli będzie możliwość, to chcieliby wrócić do biura przynajmniej na kilka dni w tygodniu. Natomiast około 20% osób wcale się nie odnalazło i ich efektywność znacznie spadła – widać, że nie radzą sobie, nie lubią tego lub po prostu nie chcą. Obawiam się, że tacy pracownicy mogą stać się niepotrzebni w przyszłości (M_9).

Przejście na pracę zdalną lub hybrydową uwypukliło znaczenie kompetencji cyfrowych, ułatwiających współpracę z systemami i za pośrednictwem systemów informatycznych, w coraz większej mierze wykorzystujących technologie sztucznej inteligencji. Jednocześnie na pierwszy plan wysunęły się ogólnie rozumiane kompetencje miękkie, w tym komunikacyjne, kompetencje zarządzania czasem pracy oraz współpracy w rozproszonych zespołach.

9.4. Postawy pracowników sektora finansowego wobec zmieniającego się środowiska pracy

W myśleniu o transformacji cyfrowej nierzadko dominuje podejście skupione na technologiach. Nawet liczne innowacyjne i udane wdrożenia nie przełożą się samoistnie na zmianę sposobu funkcjonowania firmy. Transformacja cyfrowa to normatywna zmiana sposobu myślenia i działania, zarządzania i organizacji pracy. Kluczowe znaczenie mają zmiany procesowe (integracja pozioma i pionowa) oraz organizacyjne (przywództwo, strategia, struktura i kultura organizacyjna). Jednym z kluczowych obszarów transformacji cyfrowej jest zmiana charakteru i sposobu organizacji pracy. Pandemia spowodowała przyspieszenie procesów

cyfryzacji i automatyzacji oraz zmianę charakteru pracy pod kątem miejsca i sposobu jej wykonywania, a tym samym uwypukliła trendy zmian w obszarze sektora finansowego.

W dzisiejszej gospodarce cyfrowej klucz do sukcesu leży w zdolności do adaptacji i nieustannego rozwoju. Robotyzacja i automatyzacja, początkowo skupiające się na przemyśle i wypieraniu pracowników fizycznych, rozszerzyły się na sektor usług dzięki zaawansowanym technologiom AI. W sektorze usług automatyzacja, uczenie maszynowe i zaawansowane technologie sztucznej inteligencji przyczyniają się do transformacji zawodów charakteryzujących się średnim poziomem umiejętności, zwłaszcza tych związanych z białymi kołnierzykami (Acemoglu i Restrepo, 2020). Potencjalnymi obszarami zmian są usługi prawne, operacje na danych, świadczenie usług publicznych, zawody medyczne oraz obsługa klienta, gdzie praca zarówno białych, jak i różowych kołnierzyków – często administracyjna i biurowa, dotychczas uważana za stabilną, choć nie zawsze wysoko opłacaną – zaczyna być częściowo zastępowana przez AI (Ford, 2016).

Presja wynikająca ze zmian na rynku pracy jest coraz silniej odczuwana przez pracowników sektora finansowego. W przeprowadzonym przez nas badaniu 64% respondentów wyraziło przekonanie, że w ciągu najbliższych pięciu lat dojdzie do masowych zwolnień w bankach, a co trzeci ankietowany wyraża bezpośredni niepokój o swoją przyszłość zawodową (36%). Rewolucja cyfrowa może stanowić zagrożenie zwłaszcza dla tych pracowników, którzy są najmniej elastyczni i otwarci na zmiany.

Często udaje się przekwalifikować pracowników, mimo że zatrudnienie w bankowości ma tendencję spadkową od dziesięciu lat, co roku o kilka procent, co jest wynikiem wielu czynników, w tym automatyzacji. Proces ten jest bardziej ewolucją niż rewolucją i choć zdarzają się spadki zatrudnienia, równie często pracownicy są przekwalifikowywani do innych zadań, w których człowiek jest nadal niezbędny (M_1).

Intensyfikacja automatyzacji i wprowadzanie nowych technologii cyfrowych w sektorze finansowym sprawiły, że aż 65% badanych uświadomiło sobie, że w najbliższych pięciu latach będą współpracować z najnowszą technologią, przy czym 21% liczy się z możliwością lub koniecznością zmiany stanowiska.

Coraz częściej pracuję teraz z robotami. Do niedawna nie zdawałem sobie sprawy, że te roboty pracują gdzieś w tle, wspierając procesy back office. Ostatnio jednak coraz częściej otrzymuję maile od robotów, koresponduję z nimi, i to zaczyna być normą (M_14).

W obliczu rosnącej cyfryzacji pojawia się zapotrzebowanie na nowy zestaw umiejętności na każdym szczeblu zarządzania. Liderzy muszą wykazać się zdolnością do efektywnego wykorzystywania danych w celu podejmowania decyzji strategicznych,

ale przede wszystkim muszą umieć zarządzać nieustającymi zmianami w organizacji. Menedżerowie powinni być przygotowani do zarządzania zespołami, w których ludzie współpracują z inteligentnymi systemami. Pracownicy, oprócz posiadania specjalistycznych umiejętności, muszą również być zdolni do efektywnej pracy w świecie zdominowanym przez technologię. Istotne jest, aby pracownicy byli przekwalifikowywani w taki sposób, by mogli sprostać wymaganiom nowych ról zawodowych i zadań wynikających z wprowadzania nowych technologii. Budowanie kultury organizacyjnej, która zachęca do innowacji, współpracy i ciągłego uczenia się, jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Obecnie sektor finansowy staje przed kolejnym wyzwaniem: generatywna sztuczna inteligencja (AI) przyspiesza automatyzację rutynowych zadań kognitywnych, w tym integrację AI w codziennych operacjach. Wpływa to na rodzaje dostępnych zadań, dzieląc je na te wykonywane wyłącznie przez ludzi, hybrydowe (wspomagane przez AI) oraz te przejmowane całkowicie przez systemy AI. Pracownicy mogą przystosować się do tych zmian, rozwijając umiejętności komplementarne do AI, takie jak kreatywność, zarządzanie złożonymi interakcjami społecznymi i adaptacyjność. W odpowiedzi na te wyzwania konieczne jest rozwijanie systemów edukacyjnych, które wspierają rozwój umiejętności potrzebnych w procesie tej zmiany. Szkolenia są ważnym elementem inwestowania w kapitał ludzki, umożliwiając maksymalne wykorzystanie możliwości generatywnej AI.

W tym kontekście kluczowego znaczenia nabywają kompetencje, które pozwolą pracownikom sektora finansowego odnaleźć się na zmieniającym się rynku pracy. Wśród kompetencji, które obecnie wyróżniają pracowników sektora finansowego, dominują umiejętności osobiste, które wzmacniają ich pozycję w strukturze firmy. Aż 64% spośród pracowników sektora finansowego uczestniczących w naszym badaniu jest przekonanych, że wyróżnia się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej. Co więcej, 77% potwierdza, że świetnie radzi sobie ze sprawnym zarządzaniem zmianami w sposobach pracy. Ponadto 67% efektywnie pracuje w rozproszonym zespole hybrydowym lub online. Jak skwitował to jeden z menedżerów w ramach wywiadu jakościowego:

Automatyzacja to proces skomplikowany, którego zaprojektowanie wymaga specjalistycznych działań programistycznych. Do tego potrzebni są eksperci – informatycy, programiści, specjaliści od sztucznej inteligencji, od baz danych itp. Jednak użytkownik końcowy, który korzysta z tych systemów, nie musi znać wszystkich szczegółów technicznych, które są „pod maską”. Kompetencje społeczne mogą stać się bardziej istotne, ponieważ obecna sytuacja wpływa na nas przede wszystkim od strony społecznej. W związku z tym digitalizacja nie rozwiązuje kwestii współpracy międzyludzkiej, wymiany informacji czy budowania relacji – tego automatyzacja nie załatwi (M_2).



Rysunek 9.6. Szkolenia w pracy (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy sektora finansowego zdają sobie sprawę z konieczności podnoszenia kompetencji w ramach szkoleń: 63% respondentów zadeklarowało udział w różnego typu szkoleniach (rysunek 9.6). Problemem pozostaje jednak fakt, że nie wszystkie szkolenia przyczyniają się bezpośrednio do podniesienia kwalifikacji i nabycia umiejętności potrzebnych w cyfryzującym się środowisku pracy. Dlatego też 8% respondentów zadeklarowało podejmowanie szkoleń na własną rękę: pracownicy z tej grupy szkolą się szczególnie chętnie w zakresie rozwiązywania skomplikowanych problemów z wykorzystaniem technologii cyfrowych (27% wskazań) oraz współpracy z systemami wykorzystującymi sztuczną inteligencję (26%).

Co ciekawe: w procesie transformacji cyfrowej w wywiadach menedżerowie z sektora finansowego nie akcentowali znaczenia kompetencji cyfrowych jako potrzebnych do radzenia sobie w procesie przyspieszonej cyfryzacji. Podkreślali natomiast znaczenie szkoleń z kompetencji miękkich w zakresie komunikacji i motywowania pracowników.

Skupiliśmy się na dostarczaniu wartościowych szkoleń online, zarówno merytorycznych, jak i z udziałem motywacyjnych mówców. Webinary trwają krócej, ale zapraszamy prelegentów, którzy są lepsi od nas w motywowaniu i angażowaniu

do stawiania sobie celów. Realizujemy wiele krótkich szkoleń dla menedżerów, jak budować relacje w zespole, radzić sobie z emocjami i angażować pracowników, aby nie tracić zaangażowania. Wiele szkoleń koncentruje się na emocjach, relacjach i identyfikacji z firmą, z uwzględnieniem trudnych warunków domowych pracowników (M_16).

Zaawansowane kompetencje cyfrowe, kluczowe w nowej rzeczywistości cyfrowej, nie są powszechne wśród pracowników sektora finansowego – tylko 33% respondentów deklaruje, że na wysokim poziomie opanowało umiejętność rozwiązywania skomplikowanych problemów cyfrowych, a zaledwie 22% wykazuje zaawansowaną umiejętność pracy z systemami AI. W wywiadach z menedżerami pojawiały się opinie, że wynikało to z niedopasowania poziomu szkoleń do potrzeb pracowników.

Niektórzy uczestniczyli w szkoleniach z programowania, ale stwierdzili, że to nie dla nich. Nie każdy jest stworzony do takiej pracy. Zachęcamy ludzi do podnoszenia kompetencji, ale nie mówimy, co powinni robić (M_35).

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki badania zdają się świadczyć o tym, że wśród pracowników sektora finansowego dominują dwie postawy. Część pracowników świadomie ignoruje konsekwencje rewolucji technologicznej, nawet jeśli przejawia obawy o stabilność swojego zatrudnienia, część natomiast podchodzi do tego wyzwania w sposób aktywny, angażując się w szkolenia i samorozwój zawodowy, który niezależnie od zmian na rynku pomoże im odnaleźć się w nowych realiach.

Podsumowanie

Pandemia stała się testem dla całej gospodarki: uwypukliła kruchość globalnych powiązań, postawiła pod znakiem zapytania funkcjonujące od dekad sposoby wykonywania pracy, zweryfikowała rolę technologii w funkcjonowaniu firm, wreszcie naświetliła rosnące znaczenie transformacji cyfrowej. Przyniesione przez nią zawirowania mogą być traktowane jako zapowiedź huraganu zmian, które spowodują upowszechnienie się technologii generatywnej sztucznej inteligencji.

Przedstawione w tym artykule badanie miało na celu zrozumienie wpływu pandemii na przekształcenia zachodzące w sektorze finansowym w Polsce, zwłaszcza z perspektywy pracowników tego sektora. W trakcie pandemii banki i inne instytucje finansowe przodowały w przechodzeniu na pracę zdalną i hybrydową, często traktując ten nowy model jako stały element swojej strategii. Wywołało to potrzebę przygotowania pracowników do korzystania z nowoczesnych systemów informatycznych i przyspieszyło trend automatyzacji zadań rutynowych. Adaptacja ta niosła ze sobą wyzwania i stres, co uwypukliło konieczność rozwijania kompetencji miękkich, takich jak inteligencja emocjonalna, zarządzanie zmianami, umiejętność pracy w zespołach

rozproszonych oraz adaptacja do ewoluującego, cyfryzującego się środowiska pracy. Z perspektywy zasobów pracowniczych zmiany przebiegały dwutorowo: pracownicy z rozwiniętymi kompetencjami miękkimi byli w stanie przeformułować styl pracy i dostosować się do wyzwań pracy zdalnej, podczas gdy inni odczuwali spadek efektywności, wypatrując powrotu do biura w poszukiwaniu stabilności.

Pandemia uświadomiła również sporej grupie pracowników sektora, że postępy transformacji cyfrowej są nieuniknione: wyraźniej niż wcześniej dostrzegli potencjał i postępy automatyzacji zadań, zwłaszcza tych rutynowych. W rezultacie poczuli potrzebę podnoszenia umiejętności, zwłaszcza w obszarze technologii cyfrowych i współpracy z systemami opartymi na sztucznej inteligencji, nie tylko w ramach szkoleń oferowanych przez pracodawcę, lecz również na własną rękę.

Liczne badania pokazują, że bezrobocie technologiczne jest raczej ćwiczeniem wyobraźni niż prognozą mogącą spełnić się w najbliższych latach (Acemoglu i Restrepo, 2020). Wydaje się jednak, że sektor finansowy może być szczególnie wystawiony na skutki automatyzacji zadań, i to nie tylko tych rutynowych, ale również, dzięki wykorzystaniu generatywnej sztucznej inteligencji, nierutynowych, wymagających kreatywności i wiedzy wykraczającej poza klarowne procedury. Kwestia przygotowania pracowników sektora finansowego na te wyzwania – również za pośrednictwem szkoleń – powinna stać się przedmiotem namysłu w ramach polityki publicznej, kierowanej analizami podobnymi do tych, które zostały przedstawione w niniejszym rozdziale.

Bibliografia

- Acemoglu, D. i Restrepo, P. (2020). Unpacking skill bias: Automation and new tasks. *AEA Papers and Proceedings*, 110, 356–361. <https://doi.org/10.1257/pandp.20201063>
- Demir, E. i Danisman, G. O. (2021). Banking sector reactions to COVID-19: The role of bank-specific factors and government policy responses. *Research in International Business and Finance*, 58, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101508>
- Digalaki, E. (2022). The impact of artificial intelligence in the banking sector & how AI is being used in 2022. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/ai-in-banking-report>
- Fares, O. H., Butt, I. i Lee, S. H. M. (2023). Utilization of artificial intelligence in the banking sector: A systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(4), 835–852. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00176-7>
- Ford, M. (2016). *Rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future*. Basic Books.
- Kearney, A. T. (2014). *Simplify to succeed: The imperative for financial institutions*. A.T. Kearney's 2014 Global Financial Services Leadership Roundtable. <https://www.kearney.com/documents/611482/611609/Simplify+to+Succeed+GFSLR+2014.pdf>
- King, B. (2019). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. John Wiley & Sons.

- Lazo, M. P. i Ebarido, R. A. (2023). Artificial intelligence adoption in the banking industry: Current state and future prospects. *Journal of Innovation Management*, 11(3), 54–74.
- Płatności. (2020, 31 sierpnia). Płatności zbliżeniowe w Polsce i Europie w dobie pandemii koronawirusa. *Bank.pl*. <https://bank.pl/platnosci-zblizeniowe-w-polsce-i-europie-w-dobie-pandemii-koronawirusa/>
- Rybacka, J. (2023). Wpływ pandemii COVID-19 na sposób korzystania z usług bankowych oraz na postrzeganie banków w Polsce – na podstawie badania empirycznego. *Finanse i Prawo Finansowe*, 2(38), 91–109. <https://doi.org/10.18778/2391-6478.2.38.05>
- Shabir, M., Jiang, P., Wang, W. i Işık, Ö. (2023). COVID-19 pandemic impact on banking sector: A cross-country analysis. *Journal of Multinational Financial Management*, 67, 100784. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2023.100784>
- Straka, J. W. (2000). A shift in the mortgage landscape: The 1990s move to automated credit evaluations. *Journal of Housing Research*, 11(2), 207–232. <https://www.jstor.org/stable/24833780>
- Śledziewska, K. i Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego. <https://doi.org/10.31338/uw.9788323541943>
- Truby, J., Brown, R. i Dahdal, A. (2020). Banking on AI: Mandating a proactive approach to AI regulation in the financial sector. *Law and Financial Markets Review*, 14(2), 110–120. <https://doi.org/10.1080/17521440.2020.1760454>
- Villar, A. S. i Khan, N. (2021). Robotic process automation in banking industry: A case study on Deutsche Bank. *Journal of Banking and Financial Technology*, 5(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s42786-021-00030-9>