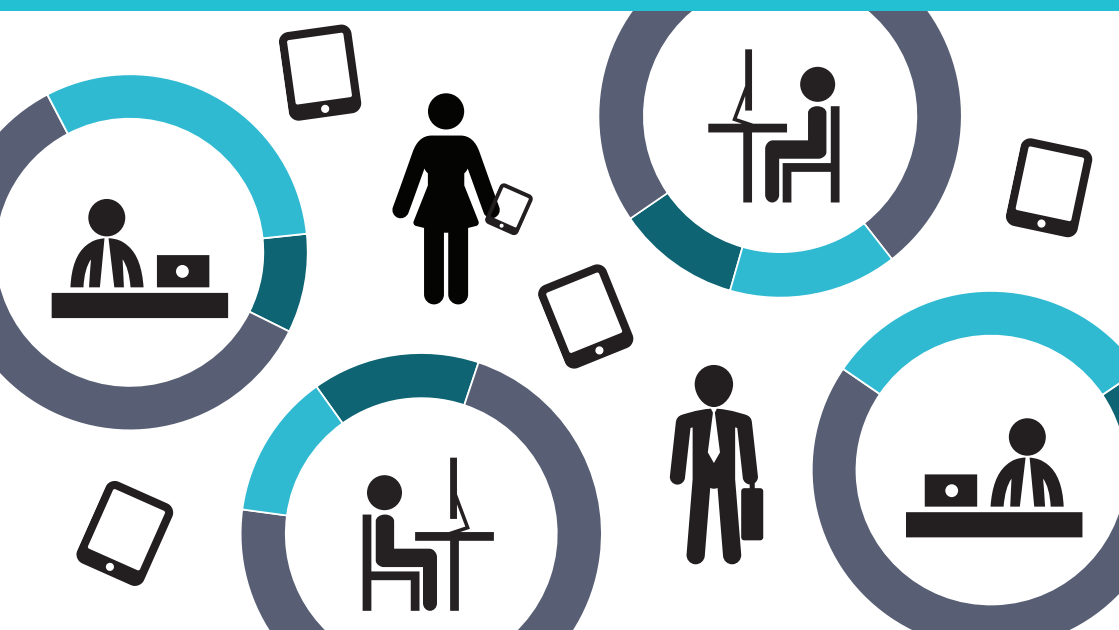


# Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego

RENATA WŁOCH  
KATARZYNA ŚLEDZIEWSKA

WARSZAWA 2018



DELab UW to transdyscyplinarny instytut utworzony przez naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego. Naszą misją jest dostarczanie analiz i ekspertyz, które wspierają procesy innowacji, zwiększają efektywność i optymalizują procesy organizacyjne.

Autorki: dr hab. Renata Włoch, dr hab. Katarzyna Śledziwska

Współpraca: Michał Romańczuk

Redakcja, opracowanie graficzne i skład: Maja Rynkowska

Projekt okładki: Maja Rynkowska

Numer ISBN: 978-83-946196-4-0

Na zlecenie WIB

© DELab UW 2018

# SPIS TREŚCI

Słowo wstępu	3
Wprowadzenie	5
Nowe otoczenie konkurencyjne banków	6
Nowe potrzeby i oczekiwania cyfrowego klienta	10
Reakcje sektora na wyzwania cyfryzacji	13
W stronę Banku 4.0.	16
Cyfrowe kompetencje pracowników sektora bankowego	21
Luka kompetencji cyfrowych	24
Rekomendacje dla polskiego sektora bankowego	28
Przypisy	29
Źródła	30

# SŁOWO WSTĘPU

**Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwo informacyjne to pojęcia, które na stałe wpisały się w naszą rzeczywistość i odnoszą się do kluczowych trendów kształtujących rozwój nowoczesnych państw w początkach XXI w. Sektor bankowy jest tą częścią systemu finansowego, który najbardziej przyciąga uwagę w kontekście zastosowania nowych technologii, ponieważ ich wprowadzanie ma bezpośredni wpływ na codzienne funkcjonowanie klientów.**

Celem Raportu „Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego” jest próba zdefiniowania niezbędnych kierunków rozwoju dla cyfrowych kompetencji osób pracujących w bankowości, wymuszonych zarówno przez zmiany technologiczne, jak i oczekiwania i potrzeby konsumentów. Dynamiczne zmiany powodują, że specjaliści wiążący swoją przyszłość z pracą tym sektorze będą musieli nabyć umiejętności, które do tej pory nie były istotne w tej branży. Efektem cyfryzacji jest więc także zmiana w zakresie roli pełnionej przez pracowników banków i wykonywanych przez nich zadań.

Jednym z następstw procesu digitalizacji gospodarki jest powstawanie fintechów. Są to przedsiębiorstwa, których celem jest wykorzystanie najnowszych zdobyczy technologicznych w świadczeniu usług finansowych dla klienta. Fintechy koncentrują się najczęściej na rozwijaniu jednego produktu, dbając przy tym o to, aby był on jak najbardziej przyjazny w użytkowaniu. Nie pozostaje to bez wpływu na sektor bankowy. W tej sytuacji obecny model działania, opierający się na przywiązaniu konsumentów do stabilnych instytucji, będących pośrednikiem i gwarantem przeprowadzania transakcji finansowych, staje się niewystarczający.

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie należy uznać, że przed instytucjami bankowymi stoi wyzwanie zmiany, a wręcz stworzenia zupełnie nowej kultury organizacji pracy. Dotychczasowy model, zakładający rolę banku jako swego rodzaju pośrednika między klientem a jego pieniędzmi, wyczerpuje się. Pojawia się zatem potrzeba zdefiniowania nowej roli, w której bank będzie finansowym conciergem, ułatwiającym dla klienta sprawy związane nie tylko z zarządzaniem pieniędzmi, ale też ich wydawaniem. W dalszej perspektywie bank jako finansowy concierge może również być konsultantem, którego zadaniem będzie wykonywanie zadań niezwiązanych bezpośrednio z finansami. Dotychczas takie usługi były dostępne tylko dla najzamożniejszych osób, jednak w przyszłości mogą wejść do katalogu usług standardowych.

Dlatego właśnie tak ważne stają się miękkie kompetencje społeczne pracowników branży. Umiejętność krytycznego myślenia, komunikacji i współpracy w zespołach i pomiędzy zespołami staje się nieodłącznym elementem pracy w banku. Możliwość rozwijania umiejętności

miękkich jest tym bardziej istotna, że są one uniwersalne – ważne w każdej pracy i kluczowe dla osiągnięcia sukcesu. Przywiązywanie większego znaczenia do tych kompetencji to efekt zmiany w relacjach pomiędzy przedstawicielem banku a klientem. W najbliższej przyszłości dystans między nimi będzie się zmniejszał, dlatego znaczenie umiejętności komunikacyjnych pracowników będzie rosnąć.

Tymczasem zauważalna jest duża luka w zakresie kompetencji miękkich u pracowników sektora bankowego. Dla polskich bankowców wyzwaniem jest połączenie dużej wiedzy specjalistycznej z obszaru finansów i nowoczesnych narzędzi cyfrowych z umiejętnościami komunikacyjnymi, niezbędnymi do utrzymywania dobrych relacji z klientem. Ryzyko związane z brakiem kadry przygotowanej do pełnienia nowych zadań niejako wymusza na instytucjach bankowych zmiany w tym aspekcie. Istotną kwestią staje się przygotowanie odpowiedniego pakietu szkoleń i warsztatów dla pracowników bankowości, odpowiadających na potrzebę zdobywania przez nich nowych umiejętności. Jest to najbardziej racjonalny i skuteczny sposób uzupełnienia deficytu w tym zakresie.

W obliczu zmian technologicznych w branży, oprócz kompetencji miękkich i biznesowych, pracownicy sektora bankowego muszą również przyswoić sobie wiele nowych kwalifikacji cyfrowych – np. zachowania i procedury związane z cyberbezpieczeństwem, pracę na dużych zbiorach danych, programowanie itp. Coraz większym wyzwaniem dla osób zatrudnionych w bankach staje się współpraca człowieka z algorytmem – sztuczną inteligencją, której zadaniem jest realizacja i usprawnienie procesów biznesowych w modelu Big Data.

Najnowsze badania pokazują, że rosnąca luka kompetencyjna pracowników w zakresie nowych technologii negatywnie wpływa na sam proces cyfryzacji banku. Szczególnie managerowie wyższego szczebla poddają w wątpliwość własne umiejętności cyfrowe. Sytuację utrudnia również spadająca atrakcyjność pracy w banku, zwłaszcza wśród osób posiadających wysokie kompetencje w obszarze nowych technologii. Perspektywa wysokiego wynagrodzenia i możliwości awansu wprawdzie skutecznie przemawia do kandydatów na bankowców, ale coraz większe znaczenie ma zapewnienie przez pracodawcę warunków do rozwoju – np. dostępu do szkoleń i warsztatów.

Podmiotem, który angażuje się w realizację działań dla dobra publicznego, a w szczególności zadań promujących i wspierających digitalizację polskiej gospodarki, jest założona w marcu 2017 roku Fundacja KIR na rzecz Rozwoju Cyfryzacji Cyberium. Jednym z priorytetów Fundacji są praktyczne działania edukacyjne, których adresatem są przede wszystkim pracownicy sektora bankowego. Aktywności podejmowane przez Fundację Cyberium będą najbardziej skuteczne, gdy w proces zaangażują się partnerzy technologiczni – specjaliści w swoich branżach. Szczególną rolę mogą tu pełnić banki i fintechy, których potencjalna współpraca umożliwi obustronny transfer unikalnych kompetencji w zakresie integrowania specjalistycznej wiedzy finansowej ze skutecznym wdrażaniem nowych technologii.

*Dorota Dublanka, Prezeska Fundacji Cyberium  
Dariusz Marcjasz, Członek Rady Fundacji Cyberium*

# WPROWADZENIE

**W sektorze bankowym jak w soczewce skupiają się kluczowe zmiany zachodzące w cyfryzującej się gospodarce. Nowe technologie zmieniają funkcjonowanie systemu finansowego, podważając ustabilizowaną na przestrzeni ostatnich stuleci rolę banku. W ciągu paru zaledwie lat banki zyskały niespodziewaną konkurencję w postaci firm finansowo-technologicznych – fintechów.**

Radykalnej zmianie uległy oczekiwania i potrzeby klientów indywidualnych, swobodnie poruszających się po sieci, przyzwyczajonych do szerokiej możliwości wyboru i domagających się uważnego traktowania. Cyfryzujące się firmy w coraz większym zakresie sprzedają swoje – nierzadko cyfrowe – produkty za pośrednictwem kanału e-commerce na rynkach międzynarodowych i potrzebują nowatorskich rozwiązań w zakresie płatności. Jak trafnie ujął to Bill Gates, usługi bankowe niewątpliwie będą nadal potrzebne, ale sama instytucja banku nie jest niezbędna.

Chcąc utrzymać i rozszerzyć obecność na rynku, banki muszą przejść gruntowną transformację cyfrową, co zakłada konieczność wewnętrznej restrukturyzacji oraz zmianę myślenia o charakterze pracy bankowca. W znakomitej większości sektor bankowy rozumie istotę obecnej rewolucji technologicznej i wprowadza rozmaite innowacyjne rozwiązania, od zastosowań sztucznej inteligencji w analizie danych po blockchainy.

W najbliższym czasie banki staną jednak przed problemem niedoboru pracowników o odpowiednich kompetencjach, umiejących harmonijnie łączyć wiedzę na temat specyfiki sektora finansowego i funkcjonowania banków w kontekście gospodarki cyfrowej z twardymi kompetencjami cyfrowymi i rozwiniętymi umiejętnościami społecznymi. Na drodze cyfrowej transformacji krytycznym problemem może być również brak przygotowania osób na pozycjach kierowniczych 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.

Raport, który Państwu prezentujemy, jest rezultatem gruntownego przeglądu literatury przedmiotu w temacie kompetencji cyfrowych pracowników sektora bankowego. W pierwszej części raportu zarysowujemy przyczyny zmieniającego się charakteru pracy bankowca: zmianę otoczenia konkurencyjnego banków, a także zmianę oczekiwań i potrzeb klientów indywidualnych i korporacyjnych. Dalej przedstawiamy kierunki zmiany wewnętrznej struktury banku w odpowiedzi na te nowe wyzwania, kreślimy profil kluczowych kompetencji cyfrowego bankowca i uwydatniamy problem luki kompetencyjnej w sektorze bankowym. Raport kończą rekomendacje wskazujące kierunki wspierania cyfryzacji pracowników sektora.

# NOWE OTOCZENIE KONKURENCYJNE BANKÓW

**Jednym ze sztandarowych wytworów cyfrowej rewolucji w obszarze gospodarki są fintechy – przedsiębiorstwa wykorzystujące potencjał najnowszych technologii do ulepszania sposobu świadczenia usług finansowych.**

Sfera działalności fintechów jest bardzo szeroka: od narzędzi wspomagających inwestorów przy przeszukiwaniu rynku czy podejmowaniu decyzji, poprzez algorytmy weryfikujące zdolność kredytową, po rozmaite ułatwienia w realizacji płatności.

Według EY's Fintech Adoption Index, obecnie już co trzeci konsument na świecie używa przynajmniej dwóch usług fintechowych, a 84% konsumentów zdaje sobie sprawę z ich istnienia.

Dlaczego fintechy stanowią konkurencję dla banków? Przede wszystkim dlatego, że logika ich działania stawia klienta w centrum zainteresowania: standardowo świadczą usługi drogą elektroniczną, umożliwiając klientom korzystanie z nich w dowolnym miejscu i o dowolnej porze. Tym samym realizują postulat, że bank nie jest miejscem, ale raczej codziennym doświadczeniem konsumenckim (według określenia Bretta Kinga, autora głośnych książek o ewolucji usług bankowych, „bank is not somewhere you go, but something you do”).

W 2016 r. wartość polskiego rynku fintechów wynosiła 920 mln USD<sup>1</sup>; wartość rynku światowego jest trudna do oszacowania, jednak można przypuszczać, że wynosi około 4 bln USD<sup>2</sup>, przy inwestycjach na poziomie około 30 mld USD rocznie<sup>3</sup>.

„Fintechy przekształciły oczekiwania konsumentów, podnosząc poprzeczkę dla doświadczeń użytkownika (user experience)” (World Economic Forum, 2017).

W dodatku najczęściej koncentrują się na rozwijaniu pojedynczego produktu, co sprawia, że świadczone przez nie usługi są wysoce wyspecjalizowane i jednocześnie przyjazne użytkownikowi; firmy fintechowe na ogół zapewniają lepszą obsługę klienta niż tradycyjny sektor finansowy (Badanie Polskiego Programu Jakości Obsługi, 2016).

Firmy fintechowe z powodzeniem rozwijają się również w Polsce.

Brand24 to przedsiębiorstwo działające od 2011 r. oferujące narzędzie monitoringu Internetu i mediów społecznościowych. Pozwala ono na śledzenie wszelkich wzmianek o danym hasle, jakie pojawiają się w sieci, oraz analizę związanego z nimi sentymentu, natężenie jego występowania, identyfikację influencerów itp. Umożliwia także wchodzenie w dyskusję z autorami poszczególnych wzmianek, pozwalając użytkownikowi na obronę swoich produktów.

Brand24 jest firmą globalną, świadczącą swoje usługi również poza Europą. Wśród jej klientów można znaleźć takie marki, jak Panasonic, Carlsberg, Intel czy IKEA, a nawet Biuro Pierwszej Damy USA. Współpracę z IKEA Brand24 wykorzystał do stworzenia klipu "Välkommen! Good morning IKEA!", który zdobył szerokie uznanie w branży marketingowej.

Firma oferuje swoim klientom cztery pakiety usług, wycenione na od stu pięćdziesięciu do trzech tysięcy złotych. Najtańszy stworzony jest z myślą o osobach prywatnych, najdroższy z nich pozwala na monitorowanie Internetu w czasie rzeczywistym i na korzystanie z pomocy konsultanta.

Pod koniec 2017 r. startup był wyceniany na 60 mln złotych. Jego prezes, Michał Sadowski, tłumaczy tak wysoką wycenę nie tyle poziomem przychodów, co dynamicznym rozwojem rynku, na którym działa Brand24.

<https://brand24.pl>

W sektorze bankowym panuje dość powszechne przekonanie, że gwarantem przewagi konkurencyjnej banków jest przywiązanie klientów do stabilnych instytucji, które są w stanie stosować zaawansowane procedury zabezpieczania danych. Jednak ta historyczna rola pośrednika, gwaranta i konsolidatora transakcji finansowych, jaką odgrywają banki, może zostać podważona przez rozwiązania blockchainowe.

Blockchain to rodzaj technologii rozproszonych rejestrów (distributed ledger technology), służąca do księgowania transakcji, w której spójność zapisów gwarantują blokowe algorytmy kryptograficzne. Pierwsze blockchajny zostały stworzone dla potrzeb zapisów transakcji w kryptowalucie bitcoin, ale potencjał ich zastosowania jest znacznie większy.

Możliwości blockchainów eksploruje obecnie wiele firm fintechowych, nierzadko we współpracy z bankami.

**Działająca od 2015 r. polska firma fintechowa SelfMaker oferuje projektowanie oraz tworzenie profesjonalnych multifunkcyjnych urządzeń samoobsługowych dla sektora bankowego, handlu i usług.**

**Efektom jej prac są między innymi: Fakturomat Invoicer wspomagający obsługę klientów sieci sklepów IKEA; Order Kiosk odciążający kasy w restauracjach typu fast-food; lub Financial – urządzenie do szybkiego transferu gotówki.**

**SelfMaker korzysta z innowacyjnej metody projektowania, używając szczegółowych modeli 3D zamiast kosztownych prototypów.**

**Firma zamierza dokonać ekspansji na nowe rynki dzięki wsparciu Wolfs Fundusz Private Equity S.A. oraz dotacji z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.**

**<https://selfmaker.pl>**

Usługi finansowe proponuje również coraz więcej firm, które dotąd funkcjonowały poza ścisłym sektorem finansowym. W najnowszym raporcie World Economic Forum pt. „Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services” (2017) podkreślono, że realne zagrożenie dla pozycji sektora bankowego stanowią korporacje obracające danymi, takie jak Google, Facebook i Amazon, oraz wszelkie rozwiązania platformowe, które oferują klientowi dostęp do różnych instytucji finansowych za pośrednictwem jednego kanału.



Co ważniejsze, firmy tego typu mają dostęp do ogromnej ilości danych na temat swoich klientów, zatem mogą precyzyjnie dopasowywać ofertę produktów i usług finansowych oraz zautomatyzować ocenę wiarygodności finansowej. Autorzy raportu – posiłkując się danymi ze 150 wywiadów z przedstawicielami sektora usług finansowych i z 10 międzynarodowych warsztatów – stwierdzili, że wprawdzie „fintechy zmieniły strukturę usług finansowych oraz sposób ich dostarczania i konsumowania, ale nie zyskały pozycji dominujących graczy”.

Klasycznym przykładem poszerzania oferty o usługi finansowe są usługi oferowane przez WeChat, czyli „chińską aplikację do wszystkiego”, rozwijaną od 2011 r. przez firmę Tencent.

WeChat powstał jako komunikator na rynek chiński. Obecnie ma blisko miliard użytkowników i oferuje więcej niż funkcjonalności portalu społecznościowego i nowoczesnego komunikatora. Umożliwia również dokonywanie płatności przez bezpłatną usługę WeChat Pay, która pobiera jedynie 0.1% od wartości wycofywanych z niej środków, oraz zakładanie „oficjalnych” kont, weryfikowanych odpłatnie przez Tencent. Konta mogą być następnie wykorzystane jako platforma do świadczenia różnych usług (np. rejestracji w szpitalu) przez organizacje zewnętrzne.

W 27 największych miastach Chin WeChat dostarcza usługę City Service pozwalającą np. na opłacanie rachunków lub zamawianie transportu. WeChat Pay posiada obecnie 37% chińskiego rynku płatności mobilnych i 600 milionów użytkowników na całym świecie. W Chinach konkuruje z Alipay firmy Alibaba Group, która wciąż kontroluje większość tamtejszego rynku, choć w skali globalnej ma mniej użytkowników<sup>4</sup>.

# NOWE POTRZEBY I OCZEKIWANIA CYFROWEGO KLIENTA

**Źródłem zmian zachodzących obecnie w sposobie funkcjonowania sektora finansowego są specyficzne potrzeby i nowe oczekiwania cyfrowych klientów, którzy poruszają się swobodnie w świecie Internetu i aplikacji mobilnych i przeszukują sieć, by znaleźć najlepiej dopasowany do siebie produkt i usługę.**

Badania przeprowadzone przez ekspertów firmy McKinsey metodą dzienniczkową (badani przez 2 tygodnie spisywali swoje cyfrowe doświadczenia konsumenckie) pozwalają stwierdzić, że klienci oczekują przede wszystkim:

- dopasowanych rekomendacji produktów, o których sami by nie pomyśleli (inteligentny algorytm powinien raczej rekomendować produkty kompletarne, a nie takie same jak te, które klient już nabył,
- informacji o możliwości zakupu w odpowiednim momencie (np. oferta zakupu kwiatów w dzień rocznicy ślubu),
- przypomnienia o rzeczach, które można łatwo przeoczyć (np. informacja, że pojawiła się nowa linia uprzednio kupowanych perfum),
- personalizacji polegającej na łączeniu doświadczeń online'owych i offline'owych – krzyżowej komunikacji między różnymi kanałami i wykorzystywania informacji o kliencie pozyskanych skądinąd (np. oferta butów do biegania dla osoby, która niedawno biegła w maratonie),
- komunikacji skrojonej pod swoje potrzeby.

Podobnej empatii i czujnego wsłuchiwanie się w swoje potrzeby cyfrowy klient będzie oczekiwał od banków.

Z perspektywy ucyfrowionego konsumenta usługi bankowe to usługi jak każde inne – „bankowo- nie” staje się elementem codziennego doświadczenia. W dodatku potrzeby ucyfrowionego klienta usług bankowych, zwłaszcza w zakresie płatności, są w coraz większym stopniu kształtowane przez doświadczenia przyjaznego używania produktów i usług oferowanych przez firmy fintechowe i korporacje obracające danymi (takie jak Amazon). Często przytaczany jest przykład „niewidocznej płatności” stosowanej przez Ubera – klient zamawiający taksówkę przez aplikację nie musi już zwracać sobie głowy czynnością płacenia za usługę.

### Zawsze w sieci

Przeciętny Polak spędza w internecie 6 godzin dziennie, z czego nieco ponad godzinę na smartfonie<sup>5</sup>.

W 2016 r. w Polsce prawie 70% osób w wieku 16-74 lat regularnie (co najmniej raz w tygodniu) korzystało z internetu.

### Niezależny, przyzwyczajony do dobrej obsługi

Co piąty klient polskich banków jest niezadowolony z jakości obsługi; dla porównania, zadowolenie z jakości obsługi w sklepach internetowych deklaruje 80% klientów<sup>12</sup>.

### Dobrze poinformowany, wymagający większej przejrzystości informacji i warunków korzystania z usługi od banku

Aż 94% Polaków w wieku 17-37 lat dzieli się ze znajomymi informacjami o negatywnych i pozytywnych cechach produktów i usług, z których skorzystali<sup>13</sup>.

### Zawsze ze smartfonem

Ze smartfona korzysta ponad 23 mln Polaków<sup>6</sup>. 77% z nich wykonytuje go do operacji bankowych i prowadzenia codziennych płatności<sup>7</sup>, a już co dziesiąty dorosły Polak płaci nim zbliżeniowo<sup>8</sup>. Ok. 600 tys. osób korzysta z płatności zbliżeniowych telefonem za pośrednictwem Android Pay lub innych. Liczba aktywnych użytkowników bankowości internetowej wynosi 14 mln<sup>9</sup>, w tym ponad połowa korzysta z bankowości mobilnej.

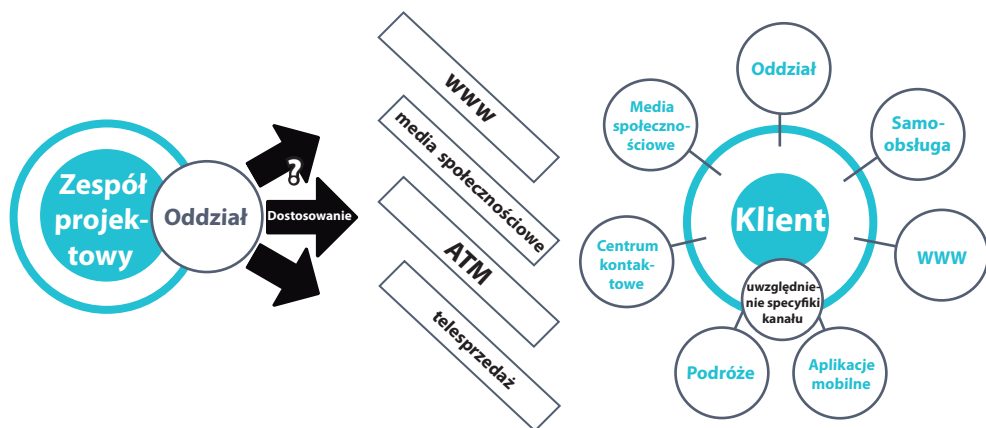
### Nie zbyt lojalny wobec marek, często zmieniający dostawcę usług i towarów, przyzwyczajony do możliwości wyboru

Ok. 40 tys. Polaków rocznie przenosi swoje konto do innego banku za pośrednictwem systemu Ognivo<sup>10</sup>. To niewiele, ale potencjał wzrostu jest olbrzymi, bowiem w 2017 r. Polacy aż 2 135 tys. razy zmienili operatora telefonii komórkowej<sup>11</sup>.



W rezultacie, jak podkreśla Brett King, banki nie mogą dłużej stawiać w centrum swojej działalności produktów – w centrum ich uwagi powinni się znaleźć klienci.

**Produkt powinien powstawać z myślą o dostępności przez wszystkie kanały**



Źródło: King B. (2013). Bank 3.0 Why banking is not somewhere you go, but something you do.

Radykalnej przemianie ulegają również potrzeby i oczekiwania klientów firmowych, choć tę zmianę banki zdają się bagatelizować. 72% badanych w badaniu McKinseya było przekonanych, że ekspansja fintechów odbije się na bankowości detalicznej, ale tylko co trzeci uważał, że będzie to miało wpływ na usługi bankowe dla przedsiębiorstw.

Potrzeby klientów firmowych w zakresie produktów i usług bankowych zmieniają się jednak radykalnie, w miarę jak coraz większa część ich klientów zaczyna się domagać innego standardu obsługi, m.in. w zakresie płatności. Coraz więcej firm sprzedaje za pośrednictwem kanału e-commerce i cyfryzuje systemy zarządzania procesami wewnętrznymi i relacjami z klientami biznesowymi i indywidualnymi, a w rezultacie zaczyna potrzebować nowego standardu usług bankowych.

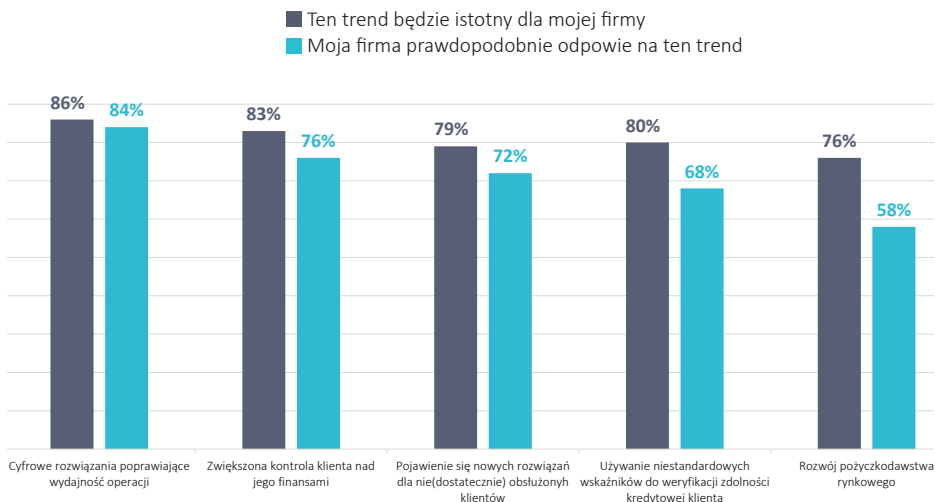
Dotyczy to również polskich firm. Wprawdzie na tle przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej polskie przedsiębiorstwa nie są liderami cyfryzacji (wg danych Komisji Europejskiej w 2017 r. pod tym względem lokowały się na 25 pozycji na 28 państw UE), jednak również dla nich transformacja cyfrowa nie jest wyborem, ale koniecznością decydującą o obecności na rynku, zwłaszcza w kontekście tworzącego się unijnego jednolitego rynku cyfrowego.

# REAKCJE SEKTORA NA WYZWANIA CYFRYZACJI

**Jak pokazuje badanie World Economic Forum (2017), banki nie lekceważą zagrożenia płynącego ze strony firm fintechowych i korporacji obracających danymi.**

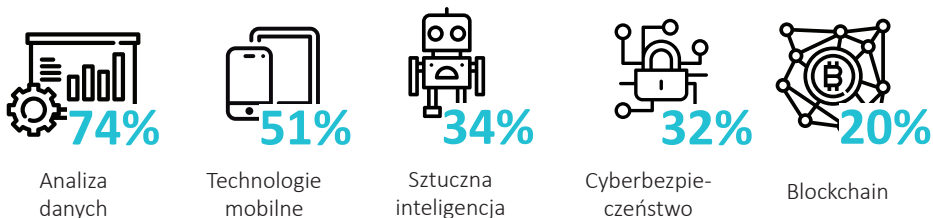
Zdecydowana większość przedstawicieli sektora finansowego zbadana na potrzeby raportu pt. "Redrawing the lines: Fintech's growing influence on Financial Services" (2017) przygotowanego przez firmę PwC zadeklarowała, że widzi korzyści płynące z wprowadzania cyfrowych rozwiązań tworzonych i wprowadzanych przez firmy fintechowe. Ośmiu na dziesięciu badanych zadeklarowało, że w perspektywie dwóch do pięciu lat zamierza zwiększyć liczbę partnerstw z fintechami. Do 2020 r. 77% badanych spodziewa się wdrożenia rozwiązań blockchainowych we własnej instytucji, a 30% dużych instytucji finansowych zainwestuje w sztuczną inteligencję.

**Jak Twoja firma postrzega nowe trendy związane z fintechami**



Źródło: PwC (2017). Global FinTech Report.

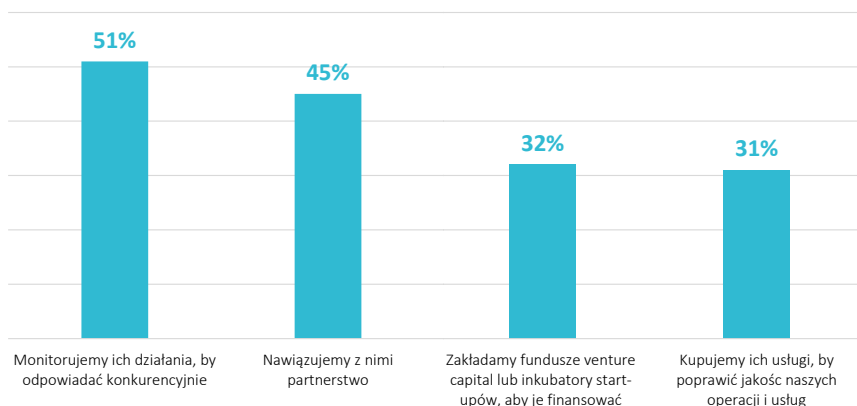
W jakie technologie Twoja firma zamierza zainwestować w ciągu najbliższych pięciu lat?



Źródło: PwC (2017). Global FinTech Report.

Banki coraz częściej traktują fintechy jak poligony doświadczalne testujące innowacje finansowe, z których część jest później wprowadzana do podstawowej działalności banku; uczą się też od fintechów oferowania klientom maksymalnie przyjaznego i uproszczonego serwisu.

## Działania instytucji finansowych wobec fintechów



Źródło: PwC (2017). Global FinTech Report.

**Polska jest jednym z krajów o największej liczbie oddziałów w przeliczeniu na liczbę mieszkańców (31 oddziałów na 100 tys., szóste miejsce w Europie).**

Coraz częściej klasyczne instytucje finansowe wchodzą w alianse z firmami technologicznymi, wykorzystując oferowany przez nie potencjał infrastruktury chmurowej. 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)”.

Sektor bankowy zdaje sobie sprawę z konieczności cyfrowej transformacji wszystkich aspektów dotychczasowej działalności banków. Cel ten trudno będzie jednak osiągnąć bez pracowników dysponujących wielostronnymi kompetencjami cyfrowymi.

**Jednocześnie Polacy na tle innych Europejczyków zaskakująco chętnie bankują za pośrednictwem smartfonów. Skala przekształceń cyfrowych w polskich bankach może być więc zakrojona bardzo szeroko.**

# W STRONĘ BANKU 4.0.

## **Adaptacja nowych technologii i rezygnacja z oddziałów na rzecz bankowości elektronicznej powoduje zmianę charakteru pracy na kluczowych stanowiskach w banku.**

W raporcie przygotowanym przez francuskie Observatoire des métiers de la banque pt. „The Impact of Digital on Banking Professions” (2015) podkreślono, że potrzeba dostosowywania oferty do indywidualnych potrzeb klienta i rosnąca rola mediów społecznościowych oraz usług mobilnych w największym stopniu wpłyną na przekształcenie charakteru trzech kluczowych stanowisk w banku: stanowiska menedżera back office, doradcy klienta oraz dyrektora oddziału.

### **MENEDŻER BIURA (BACK OFFICE MANAGER)**

Obecnie zajmuje się realizacją transakcji, księgowaniem, skanowaniem dokumentów, administracją, kontrolą, inicjowaniem rozwiązywania problemów i, w wyjątkowych przypadkach, kontaktem z klientem.

Cyfryzacja odbierze mu wiele z rutynowych obowiązków – biuro bez dokumentów, automatyzacja transakcji – pozwalając skupić się na zarządzaniu sytuacjami nietypowymi, trudnymi do przetworzenia cyfrowego, oraz kontrolą i monitorowaniem ryzyka. Bezpośrednio z tego wyniknie konieczność częstszych kontaktów z klientami.

Jakie umiejętności należy rozwijać:

- wiedza ekspercka oraz wszechstronność, konieczne do jednoczesnego przeprowadzania kilku transakcji,
- ciągła adaptacja do nowych technologii cyfrowych używanych w pracy biurowej,
- odporność na stres i umiejętności interpersonalne, konieczne do pracy z klientami.

### **DORADCA KLIENTA (CUSTOMER ADVISOR)**

Obecnie zajmuje się wykrywaniem i zaspokajaniem potrzeb konsumenta, sprzedażą ubezpieczeń finansowych, doradztwem inwestycyjnym, negocjacją specyficznych kontraktów, zdobywaniem nowych klientów, wykrywaniem ryzyk finansowych i śledzeniem zmian w prawie.



Cyfryzacja nie obierze mu obowiązków, spowoduje raczej przesunięcia w akcentach. Zwiększy się waga aktywności doradczych oraz budowania relacji z klientami (idealnie by było, aby CA miał dostęp do przetworzonych już Big Data o kliencie), a spadnie obciążenie codziennymi obowiązkami biurowymi.

Znaczenia nabierze kontakt zdalny z klientem, za pośrednictwem telefonu, czatów, poczty elektronicznej, ponieważ wizyty klientów w oddziałach banku będą rzadsze. W wyniku tych przeobrażeń stanie się on pracownikiem bardziej autonomicznym.

Jakie umiejętności należy rozwijać:

- wiedza ekspercka,
- wszechstronność i umiejętności interpersonalne konieczne do zbudowania relacji z ekspertem / inną osobą przy okazji kontaktu z klientem;
- jeszcze lepsze umiejętności interpersonalne oraz wyrażania się w mowie i piśmie przy okazji kontaktu z klientem,
- pracowitość, czujność i elastyczność wymagane do ciągłego kontaktu z klientem w rozszerzonych godzinach pracy,
- umiejętność posługiwania się nowym sprzętem IT.

## DYREKTOR ODDZIAŁU (BRANCH DIRECTOR)

Obecnie opracowuje strategię swojego oddziału, wyznacza cele pracownikom, wspomaga ich w bardziej skomplikowanych operacjach, szkoli ich; wykrywa, analizuje i kontroluje ryzyko; śledzi zmiany w prawie, rozwiązuje konflikty oraz implementuje strategiczne zalecenia.

W wyniku cyfryzacji większy nacisk będzie musiał położyć na aktywności zarządcze, w szczególności funkcjonalne zarządzanie zespołami; rola dyrektora zacznie przypominać rolę trenera. Spadnie udział czynności administracyjnych na rzecz sprawozdawczości z kontroli. BD będzie musiał również zająć się budowaniem relacji z klientami.

Być może w jego pracy najważniejsze będzie wspieranie zespołu w przejściu transformacji związanej z cyfryzacją, w tym przejście z wyznaczania celów indywidualnych na grupowe.

Jakie umiejętności należy rozwijać:

- zarządzanie lokalne, umiejętność prowadzenia zespołu w sensie funkcjonalnym (tj. bazującym bardziej na schematach zachowań, mniej na faktycznym wydawaniu poleceń przez konkretną osobę),
- łatwość adaptacji i elastyczność (agility),
- wprowadzanie zmian,
- wrażliwość na satysfakcję konsumenta.

Zdaniem ekspertów Observatoire cyfryzacja zdejmie z barków pracowników banków uciążliwe obowiązki biurowe i pozwoli im zająć się bardziej „ambitnymi” zadaniami, wiążącymi się z kontaktem z klientem i wymagającymi większej wiedzy specjalistycznej, a także lepszej organizacji pracy.

Ewolucja tradycyjnych instytucji bankowych w banki 4.0. wiąże się jednak nie tylko ze zmianą charakteru pracy na poszczególnych stanowiskach, lecz przede wszystkim z koniecznością kompleksowej restrukturyzacji organizacyjnej.

Jak podkreślają eksperci Cognizant, indyjskiej firmy konsultingowej, „prawdziwie cyfrowa firma wie, jak wykorzystywać dane generowane przez klientów w internecie do tworzenia spersonalizowanego, kontekstualnego i wielokanałowego doświadczenia konsumentckiego; jak identyfikować cyfrowe kanały dostarczania produktów i usług; i jak wprowadzać najlepsze innowacyjne praktyki, takie jak procesy agile i fail-fast”. Tymczasem od strony organizacyjnej „dynamika pracy w tradycyjnym banku wygląda zupełnie inaczej”.

**„Banki przekonują się, że wprowadzenie zmian organizacyjnych, które są potrzebne do podtrzymania działań na rzecz ucyfrowienia, jest znacznie trudniejsze niż wprowadzenie technologii cyfrowych (social, mobile, analytics and cloud, SMAC Stack™). Nowe struktury i procesy wymagają równie wiele uwagi i nakładów finansowych jak rozwój algorytmów i systemu. Tego jednak banki nie wzięły pod uwagę” (Cognizant, 2015).**

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 zarządzić zmianą kultury organizacyjnej. Pod tą tezę podpisują się m.in. eksperci firmy konsultingowej ATKearney, którzy opracowali raport „Going Digital: The Banking Transformation Road Map” (2015): ich zdaniem skuteczna cyfryzacja banków wymaga zmiany dotychczasowej kultury korporacyjnej.

**„Sukces banków będzie zależał od ich umiejętności łączenia kompetencji IT z wiedzą marketingową, czyli zrównoważenia aspektów technologicznych i złożonych, zmiennych oczekiwań rynku konsumentckiego” (AT Kearney, 2015).**

Do podobnych wniosków doszli eksperci Cognizant w raporcie pt. „Digital Banking: Time to Re-build Your Organization” (2015). Autorzy raportu podkreślili, że w przypadku banków – podobnie jak w przypadku wszystkich biznesów opierających się na wykorzystywaniu wiedzy (knowledge business) – „digital is the business”. Dobre zarządzanie zmianą w cyfryzującym się banku wymaga przede wszystkim wyznaczenia jej celu; następnie należy dostosować strukturę raportowania. Ważne, by przyjąć, że zarządzanie cyfrowością odbywa się na wszystkich poziomach struktury banku i nie ogranicza się do jednego działu.

Banki muszą się przekształcić w organizacje skupione na kliencie, którego potrzeby najlepiej i najbardziej kompleksowo rozpoznają i zaspokajają wielofunkcyjne grupy zadaniowe tworzone przez pracowników z różnych działów. Kluczowe znaczenie będzie miało również tworzenie nowej kultury organizacyjnej opartej na współpracy i wspólnej odpowiedzialności pracowników: transformacja w bank cyfrowy wymaga radykalnej zmiany kulturowej.

W rezultacie krytyczną rolę w cyfryzujących się bankach będą odgrywać osoby zajmujące się wprowadzaniem zmian w organizacjach, a nie klasyczni menedżerowie.

**Wg agencji AT Kearney są to e-liderzy, którzy:**

- swobodnie poruszają się w cyfrowym świecie i potrafią wyznaczać program cyfryzacji w ramach organizacji i w jej otoczeniu,
- wyczuwają równowagę między rutynowym funkcjonowaniem banku a potencjalnymi zakłóceniami (business as usual vs. disruption),
- potrafią zapewnić harmonię między generacją Y i poprzednimi pokoleniami, między specjalistami IT a pracownikami działu marketingu i biznesowego oraz między oddziałami tradycyjnymi i cyfrowymi,
- tworzą zespoły innowacyjne, które wspierają zarząd,
- wspierają działanie wielofunkcyjnych zespołów,
- stymulują cyfryzację, dystrybucję sieciową i transformację IT wykorzystując narzędzia zarządzania rozproszonego.

Znaczenie e-liderów w bankowości będzie rosło wraz z rozwojem i wdrażaniem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Już wkrótce zarządzanie bankami – i nie tylko bankami – będzie oznaczało kierowanie siłą roboczą składającą się zarówno z ludzkich, jak i nie-ludzkich pracowników. Kluczowe znaczenie będzie miało strategiczne zarządzanie takimi hybrydowymi zespołami, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał technologii i kompetencje pracowników.

Zgodnie z wytycznymi transformacji cyfrowej organizacji opracowanymi w ramach World Economic Forum (2015):

- zespół powinien orientować się w kwestiach cyfrowych; powinien być to zespół wielopokoleniowy, zróżnicowany i posiadający wystarczające doświadczenie w biznesie i technologii,
- firma powinna wprowadzić szkolenia w celu przezwyciężenia luki kompetencji cyfrowych (digital skills shortage) i zwiększenia kompetencji obecnych pracowników,
- wewnętrzna strategia firmy powinna umożliwiać współpracę i dzielenie się wiedzą za pośrednictwem mediów społecznościowych,
- kultura wewnętrzna firmy powinna być elastyczna, nastawiona na zmianę i atrakcyjna dla młodszych pokoleń,
- zmiana kulturowa powinna być widoczna na każdym poziomie organizacji i być wspierana przez zarząd i kierownictwo,
- firma powinna hołdować zasadom przejrzystości i wiarygodności, uznając, że jest to „nowa normalność”, skoro kandydaci do pracy mogą znaleźć w sieci informacje na temat firmy zamieszczane przez obecnych pracowników i oceny ze strony innych firm.

Konkretne wskazówki w odniesieniu do cyfrowej transformacji tradycyjnych struktur bankowych sformułował również Brett King w książce „Bank 3.0. Why banking is not somewhere you go, but something you do”, w której podkreśla, że dalszy rozwój banków jest uzależniony od coraz lepszej obsługi klientów zanurzonych w cyfrowym świecie. „Cyfrowość nie jest jakimś tam dodatkiem do banku – tkwi w samej istocie współczesnych usług bankowych”, a to oznacza konieczność restrukturyzacji kadry zarządczej, procesu budżetowania i kluczowych kompetencji w banku.

W strukturze zarządczej banku powinny znaleźć się stanowiska Kierownika Działu Mediów Społecznościowych (Head of Social Media) i Kierownika Aplikacji Mobilnych (Head of Mobile), natomiast Kierownik Działu Internetowego (Head of Internet) powinien zajmować w strukturze pozycję wyższą niż Kierownik Oddziałów Regionalnych (Head of Branch Distribution). Mądry kierownik wie, że kluczem do obsługi cyfrowego klienta są media społecznościowe, więc zachęca pracowników do ich wykorzystywania w pracy. „Zamierzasz zainstalować wykrywacze metalu, żeby powstrzymać pracowników przed wnoszeniem smartfonów? Właśnie odebrałeś sobie jedyną możliwość kontrolowania tego, jak pracownicy używają mediów społecznościowych z korzyścią dla marki” – pisze King.

# CYFROWE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW SEKTORA BANKOWEGO

**Dotychczas przywołane analizy jasno pokazują, że nowy świat usług finansowych potrzebuje zupełnie nowego gatunku pracownika.**

W przelazowanej literaturze przedmiotu podkreśla się, że do kluczowych umiejętności pracowników banku będzie należeć nie tylko dogłębna znajomość cyfrowych technologii, lecz również umiejętność wykonywania prac badawczo-rozwojowych, kreatywność połączona z umiejętnością pragmatycznej konceptualizacji i zdolność adaptowania się do zmieniającego się środowiska.

„Wszyscy mocno skupiają się na twardych kompetencjach, takich jak computer science, data science i sztuczna inteligencja. To jasne, że są one ważne. Jednak najważniejsze jest połączenie kompetencji twardych i miękkich, takich jak umiejętność komunikacji, krytycznego myślenia i pracy zespołowej. To są kompetencje ważne w każdej pracy, kluczowe dla sukcesu zawodowego we wszystkich sektorach” Anant Agarwal, założyciel i CEO edX.

Stosunkowo najbardziej precyzyjnie kompetencje, jakich będą szukały cyfryzujące się banki, zidentyfikowano w raporcie Boston Consulting Group pt. „The Power of People in Digital Banking Transformation. The Digital Financial Institution”.

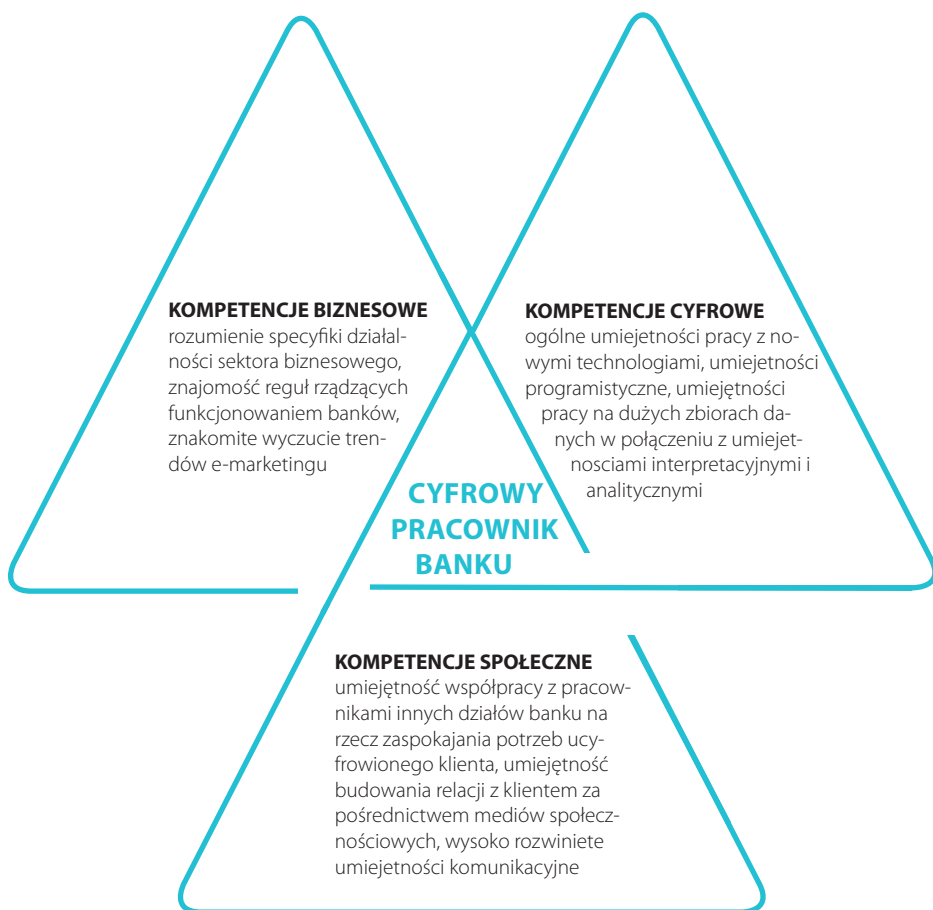
## Jakich kompetencji szukają u pracowników cyfryzujące się banki?

Obszar	Kluczowe kompetencje
<b>BIG DATA I ZAAWANSOWANA ANALIZA DANYCH</b>	Data science Web analytics Data quality and maintenance Business intelligence Data architecture
<b>PROCESY ZWINNE (AGILE)</b>	Umiejętności Scrum Mastera Odpowiedzialność za produkt (product ownership) Agile engineering Agile coaching Quality assurance development
<b>TWORZENIE TREŚCI CYFROWYCH</b>	Marketing treści cyfrowych Edytowanie aplikacji i stron internetowych
<b>ZARZĄDZANIE INFRASTRUKTURĄ</b>	Infrastruktura chmury (PaaS i IaaS) Operacje w chmurze Platformy i narzędzia big data Konservacja i transformacja istniejącej infrastruktury Enterprise architecture Rozwój architektury zorientowany na usługi (service-oriented architecture development)
<b>MOBILNE INTERFEJSY</b>	Development stron i aplikacji mobilnych Zarządzanie doświadczeniem użytkownika mobilnego Dane mobilne i geolokalizacja Mobile quality assurance
<b>CYFROWE DOŚWIADCZENIE KLIENTA</b>	Design doświadczenia użytkownika Web development Digital front-end development Omichannel Innowacje cyfrowe i koncepcje produktów
<b>RYZIKO I BEZPIECZEŃSTWO</b>	Ryzyko IT Bezpieczeństwo techniczne Powstające zagrożenia
<b>PŁATNOŚCI</b>	Płatności cyfrowe E-commerce
<b>CYFROWY MARKETING I BUDOWANIE MARKI</b>	Marketing w social media, zarządzanie społecznością, e-reputacja, advocacy marketing Pozyskiwanie ruchu internetowego Display i video marketing

Źródło: Boston Consulting Group, 2015.

Eksperti Cognizant są przekonani, że pracownicy banków bezpośrednio kontaktujący się z klientami będą łączyć „kompetencje doradców finansowych i technologicznych guru, stając się kimś na kształt pracowników sklepów stacjonarnych Apple”. Wyróżniających się cyfrowych pracowników będą cechować przede wszystkim tzw. miękkie kompetencje: umiejętność konsultowania, zarządzania relacjami, komunikowania się i przewodzenia.

Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji i jej wdrażaniem przez banki, w obszarze obsługi klienta coraz większego znaczenia nabiera również umiejętność współpracy na linii człowiek – maszyna/algorytm. Również zdaniem przywoływanego już Brett Kinga podstawowe umiejętności, jakimi powinni się wykazywać bankowcy, mają charakter społeczny i komunikacyjny.



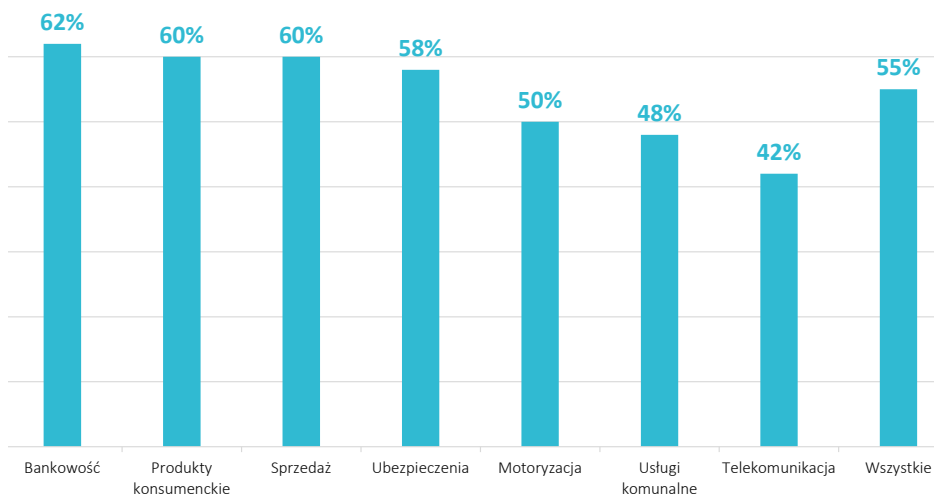
Źródło: Opracowanie własne zainspirowane przez Tobias Husing, Eriona Dashja (2017). Innovation Leadership Skills for the High Tech Economy – Demand, Supply and Forecasting.

# LUKA KOMPETENCJI CYFROWYCH

**Cyfrowej transformacji banków może zagrazić brak pracowników o odpowiednich kompetencjach. Jest to problem, który dotyczy większości cyfryzujących się sektorów.**

W najnowszym raporcie Capgemini Digital Transformation Institute pt. „The Digital Skills Gap. Are Companies Doing Enough?” (2017) co druga przebadana firma przyznała, że luka kompetencji cyfrowych pracowników ciągle rośnie, a ponad połowa stwierdziła, że negatywnie wpływa to na cyfryzację firmy i jej ogólny rozwój. Najbardziej brakuje pracowników o tzw. miękkich kompetencjach cyfrowych: poszukiwani są zwłaszcza pracownicy umiejący współpracować z klientem oraz wykazujący pasję uczenia się. Jeśli chodzi o tzw. twarde kompetencje cyfrowe, najbardziej poszukiwani byli specjaliści zajmujący się cyberbezpieczeństwem i przetwarzaniem danych w chmurze (cloud computing).

Procent organizacji reagujących na poszerzanie się luki kompetencji



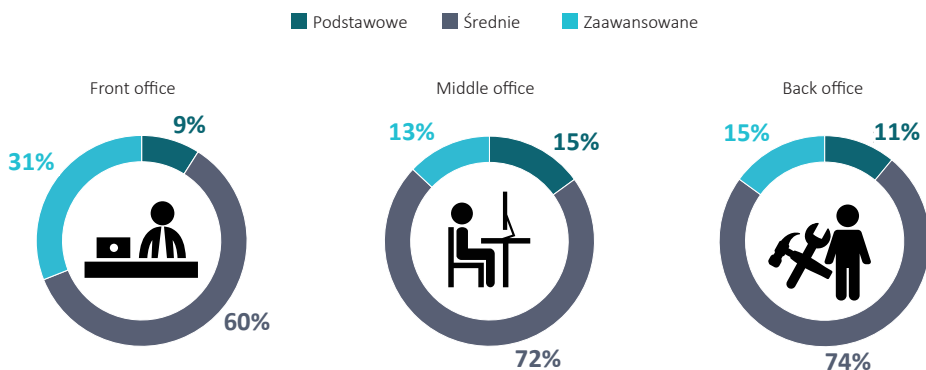
Źródło: Capgemini (2017). Digital Talent Gap.



Luka kompetencji cyfrowych jest największa w przypadku sektora bankowego: aż 62% przedstawicieli tego sektora zadeklarowało, że brak pracowników z odpowiednimi kompetencjami cyfrowymi odbija się niekorzystnie na rozwoju firmy. Sami pracownicy banków byli przekonani, że ich obecne kompetencje przestaną być potrzebne i aktualne w ciągu 2 lat (30%) lub 4-5 lat (44%).

Luka kompetencji cyfrowych dotyczy wszystkich poziomów stanowisk w banku. Według badań PwC kadra zarządzająca w sektorze finansowym ma najniższą wiarę w swoje umiejętności cyfrowe w porównaniu do wszystkich innych sektorów i niższe niż globalna średnia (55% do 53%). Z kolei badania przeprowadzone przez Capgemini dla celów „World Retail Banking Report” (2015) pokazały, że co trzecia osoba na stanowisku kierowniczym w banku jest przekonana, że pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem (front office) wykazują zaawansowane lub wystarczające kompetencje cyfrowe; dużo gorzej sprawa przedstawia się z pracownikami middle office i back office.

## Kompetencje cyfrowe pracowników banku



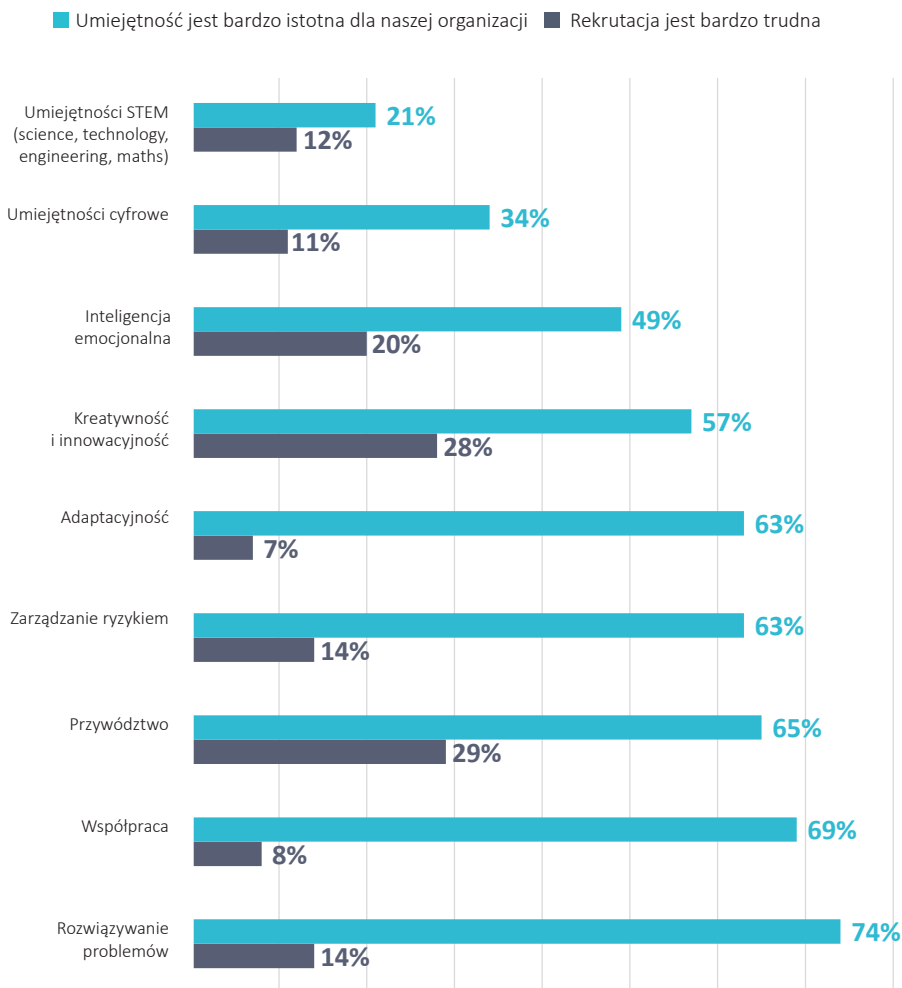
Źródło: Capgemini (2015): World Retail Banking Report.

Problem luki kompetencyjnej może pogłębiać malejąca atrakcyjność pracy w banku, zwłaszcza wśród osób posiadających zaawansowane kompetencje cyfrowe. Badania przeprowadzone przez Deloitte'a wśród studentów kierunków związanych z bankowością, przedstawione w raporcie pt. „Generation why? Attracting the bankers of the future” (2013), wykazały, że wprawdzie wynagrodzenie i możliwości awansu nadal motywują do podejmowania pracy w sektorze, to – ku zdziwieniu autorów badania – znacznie ważniejsze były szkolenia i możliwość rozwoju wspierana przez doświadczonego mentora.

Jednocześnie potencjalni pracownicy uważali, że bank tych właśnie możliwości nie będzie potrafił im zapewnić, głównie ze względu na niski poziom innowacyjności. Na tej podstawie autorzy badania zarekomendowali, by banki szerzej zarzucały sieć, tzn. rekrutowały również wśród absolwentów tych kierunków, które nie kojarzą się z bankowością, oraz kładły znacznie większy nacisk na szkolenia i rozwój pracowników, wpisując je w długoterminowe strategie ich karier zawodowych.

W przypadku Polski krytycznym problemem może być stosunkowo niski poziom kompetencji cyfrowych osób pracujących. Wprawdzie statystyczny Polak z wyższym wykształceniem radzi sobie nie gorzej z zadaniami wymagającymi umiejętności komputerowych i internetowych niż statystyczny Europejczyk z wyższym wykształceniem, jednak umiejętności komputerowe i internetowe Polaków z niższym wykształceniem znacznie odbiegają od umiejętności mieszkańców innych krajów UE.

## Umiejętności poszukiwane w procesie rekrutacji w banku, procent odpowiedzi "tak"



Źródło: PwC (2017). Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services.

„Wszyscy mocno skupiają się na twardych kompetencjach, takich jak computer science, data science i sztuczna inteligencja. To jasne, że są one ważne. Jednak najważniejsze jest połączenie kompetencji twardych i miękkich, takich jak umiejętność komunikacji, krytycznego myślenia i pracy zespołowej. To są kompetencje ważne w każdej pracy, kluczowe dla sukcesu zawodowego we wszystkich sektorach” Anant Agarwal, założyciel i CEO edX.

Pracownicy z wysokimi kompetencjami cyfrowymi stanowią w konsekwencji znacznie mniejszy odsetek siły roboczej niż w krajach „starej” Unii Europejskiej (24% w porównaniu do 40% wg Eurostatu).

Poważną barierą w cyfryzacji gospodarki jest fakt, że system edukacji, zwłaszcza edukacji wyższej, wolno reaguje na zmiany zachodzące na rynku pracy: osoby, które dysponują kompetencjami cyfrowymi, rzadko nabywają je w toku edukacji formalnej. Wg danych Komisji Europejskiej np. tylko co piąty Polak w wieku 25-64 lata zdobył umiejętności ICT w trakcie formalnej edukacji.

W kontekście rosnącej rywalizacji o pracowników dysponujących zaawansowanymi kompetencjami cyfrowymi kluczem do cyfrowej transformacji banków powinny być szkolenia pracowników. Jak jednak pokazują badania Capgemini (2017) na ogół pracownicy mają niezbyt dobre zdanie o wewnątrzfirmowych programach szkoleniowych w obszarze kompetencji cyfrowych; zwłaszcza ci pracownicy, którzy już posiadają kompetencje cyfrowe, wolą inwestować czas i pieniądze w dodatkowe szkolenia na zewnątrz.

Menedżerowie banków powinni też pamiętać, że osoby o zaawansowanych kompetencjach cyfrowych („cyfrowe talenty”), poszukiwane na rynku, nie wahają się zmienić pracodawcy, który nie tworzy warunków do dalszego rozwoju kompetencji.

69% z 1,4 tys. pracowników amerykańskiego sektora finansowego przebadanych przez Fintech Circle przyznało, że brak szkoleń wewnątrz firmy jest głównym czynnikiem uniemożliwiającym rozwijanie kompetencji cyfrowych i fintechowych. Co piąty badany przyznał, że nie rozwija swoich umiejętności cyfrowych w przekonaniu, że i tak nie zdoła dorównać tym, którzy mieniają się ekspertami w tej dziedzinie. Jednocześnie niemal wszyscy badani (94%) podejrzewali, że ich koledzy przechwalając się dobrą orientacją w nowych technologiach po prostu blefują, przerzucając się niezrozumiałymi terminami.

# REKOMENDACJE DLA POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO

Wniosek	Rekomendacja
<p>Cyfrowa transformacja oznacza konieczność zmiany kultury organizacyjnej banków i restrukturyzacji wewnętrznej.</p>	<p>Priorytetem dla sektora bankowego powinno być budowanie zaawansowanych kompetencji kadry zarządczej w obszarze e-leadership.</p> <p>Cyfrową transformacją będą potrafili pokierować tylko e-liderzy, rozumiejący istotę zachodzących zmian, pogodzeni z koniecznością rekonstrukcji tradycyjnego banku w bank 4.0., potrafiący wdrożyć rozległe zmiany w sposobie zarządzania i organizacji pracy na wszystkich szczeblach struktury banku, potrafiący przyciągać, zatrzymywać i rozwijać pracowników o zaawansowanych kompetencjach cyfrowych oraz kierować pracą różnorodnych zespołów, w których coraz większą rolę będzie odgrywać sztuczna inteligencja.</p>
<p>Podstawową barierą dla cyfrowej transformacji banków będzie niedobór pracowników dysponujących kompetencjami cyfrowymi.</p>	<p>Banki powinny opracować kompleksowe strategie przyciągania „cyfrowych talentów” za pośrednictwem zróżnicowanych kanałów rekrutacyjnych; a także zatrzymywać cennych pracowników poprzez tworzenie środowiska, które daje możliwość rozwoju ich kompetencji cyfrowych oraz tworzenie nowej kultury organizacyjnej stawiającej na różnorodność, otwartość, współpracę i zmianę.</p>
<p>Niedobór pracowników o odpowiednich kompetencjach cyfrowych w sporej mierze wynika z niedostosowania systemu edukacji, zwłaszcza edukacji wyższej, do potrzeb cyfryzujących się podmiotów gospodarczych.</p>	<p>Banki powinny inwestować w tworzenie funkcjonalnego ekosystemu współpracy z uniwersytetami, tak by system szkolnictwa wyższego kształcił absolwentów wyposażonych w kompetencje cyfrowe.</p> <p>Współpraca ze szkołami wyższymi powinna być oparta na realizacji wspólnych projektów, w tym programów stażowych, oraz realnym włączaniu przedstawicieli sektora bankowego w proces kształtowania programów studiów.</p>

Wniosek	Rekomendacja
<p>Szybkie zmiany technologiczne wymagają ciągłej aktualizacji wiedzy i kompetencji kapitału ludzkiego.</p>	<p>Inwestycje w ciągły rozwój kompetencji cyfrowych pracowników sektora bankowego powinny stanowić priorytet dla zarządu.</p> <p>Szkolenia powinny rozwijać wieloaspektowe kompetencje cyfrowe, zarówno te twarde (np. umiejętność zaawansowanej analizy danych i programowania), jak i miękkie, przede wszystkim zaś – kształtować pracowników posiadających i jedno, i drugie.</p> <p>Szkolenia powinny być elementem tworzenia banku jako „uczącej się instytucji”, budującej swój potencjał w oparciu o zaawansowane kompetencje cyfrowe pracowników.</p>

# Przypisy

<sup>1</sup> Deloitte (2016). Fintech in CEE: Charting the course for innovation in financial services technology.

<sup>2</sup> Statista. Total Transaction Value in the “FinTech” market

<sup>3</sup> KPMG (2017). The Pulse of Fintech Q3.

<sup>4</sup> Fortune.com. Tencent and Alibaba Are Engaged in a Massive Battle in China.

<sup>5</sup> Deloitte (2017). Tech Trends: The kinetic enterprise

<sup>6</sup> Zenith (2017). Mobile Advertisin Forecast.

<sup>7</sup> Populus (2017). Digital Payments Study.

<sup>8</sup> CBOS (2017). Korzystanie z telefonów komórkowych. Komunikat z badań nr 99/2017.

<sup>9</sup> PRNews.pl (2016). Polska bankowość w liczbach.

<sup>10</sup> Krajowa Izba Rozliczeniowa (2018). Ile rachunków bankowych przenoszą klienci w ramach systemu Ognivo.

<sup>11</sup> Obliczenia własne na podstawie raportów za rok 2017 udostępnionych przez Urząd Komunikacji Elektronicznej.

<sup>12</sup> Badanie Polskiego Programu Jakości Obsługi (2016).

<sup>13</sup> Odyseja Public Relations (2014). OMG! Czyli jak mówić do polskich milenialsów.

# Źródła

ATKearney (2014). Going Digital: The Banking Transformation Roadmap. Raport oparty o wywiady z 25 kierownikami odpowiedzialnymi za sprzedaż cyfrową lub wielokanałową w 22 wiodących bankach oraz z 6 CEO banków w pełni cyfrowych. [Dostęp online](#)

Bcg.Perspectives (2015). The power of people in digital banking transformation. [Dostęp online](#)

Capgemini (2017). The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough? Capgemini przebadalo 753 pracowników i 501 członków kadry kierowniczej na stanowisku dyrektora bądź wyższym w przedsiębiorstwach z przychodami przynajmniej 500 milionów dolarów za rok 2016 i zatrudniających ponad 1000 osób. [Dostęp online](#)

Capgemini, Efma (2015). World Retail Banking Report. Raport powstał na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród 16 tysięcy klientów bankowości detalicznej z 32 krajów świata, uzupełnionego wywiadami z kierownictwem banków z różnych stron świata. [Dostęp online](#)

CBOS (2017). Korzystanie z telefonów komórkowych, Komunikat z badań nr 99/2017. [Dostęp online](#)

Cognizant (2015). Digital Banking: Time to Rebuild Your Organization. [Dostęp online](#)

Deloitte (2016). Fintech in CEE: Charting the course for innovation in financial services technology. [Dostęp online](#)

Deloitte (2013) Generation why? Attracting the bankers of the future. Raport przygotowano na podstawie badania przeprowadzonego wśród 108 tysięcy studentów kierunków biznesowych z 1350 uczelni w 27 krajach. [Dostęp online](#)

Deloitte (2017). Tech Trends: The kinetic enterprise. Cyt. za: Gazeta Prawna.pl Badanie: W Polsce jest 25 mln internautów. Spędzają blisko 6 godzin dziennie w sieci. [Dostęp online](#)

EY (2017). EY FinTech Adoption Index. The rapid emergence of FinTech. Badanie przeprowadzono na podstawie 22 tysięcy wywiadów internetowych. [Dostęp online](#)

Fintech Circle (2017). Are 94% bluffing their #FinTech Skills? W badaniu ankietowano 1400 osób zawodowo zajmujących się usługami finansowymi. [Dostęp online](#)

Fortune.com (2017). Tencent and Alibaba Are Engaged in a Massive Battle in China. [Dostęp online](#)

King B. (2013). Bank 3.0 Why banking is not somewhere you go, but something you do. Marshall Cavendish Business.

KPMG (2017). The Pulse of Fintech Q3. Raport przygotowano na podstawie danych serwisu PitchBook. [Dostęp online](#)

Krajowa Izba Rozliczeniowa (2018). Ile rachunków bankowych przenoszą klienci w ramach systemu Ognivo. [Dostęp online](#)

- Lewandowski A. (2017). 60 milionów złotych – na tyle wyceniono Brand 24. Antyweb.pl. [Dostęp online](#)
- McKinsey (2017). What shoppers really want from personalized marketing. [Dostęp online](#)
- NEXTMEN (2014). Stres w bankach. Cyt. za. Forbes.pl Raport: co trzeci pracownik banku potrzebuje psychologa. Na pytania odpowiadało ok. 1,1 tys. osób zatrudnionych w bankach, w których znajdują się zakładowe i międzyzakładowe organizacje związkowe, głównie "Solidarności". [Dostęp online](#)
- Observatoire des métiers de la banque (2015). The Impact of Digital on Banking Professions. Raport przygotowany na podstawie analizy danych statystycznych oraz wywiadów z ekspertami i osobami wykonującymi zawody objęte badaniem. [Dostęp online](#)
- Odyseja Public Relations (2014). OMG! Czyli jak mówić do polskich milenialsów. [Dostęp online](#)
- Polski Program Jakości Obsługi (2017). Badanie Polskiego Programu Jakości Obsługi. Badanie zbiera opinie konsumentów przez 365 dni w roku za pośrednictwem portalu jakoscobslugi.pl oraz aplikacji mobilnej Premia360. Ta edycja trwała od 1.12 2015 do 30.11 2016, w tym czasie zebranych zostało 105 981 opinii z całego kraju. [Dostęp online](#)
- Populus (2017). Digital Payments Study. Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Visa przez agencję Populus w okresie czerwiec-lipiec 2017 r. w 22 europejskich krajach, przebadano 42 308 konsumentów, średnio ok. 2 tys. na kraj. [Dostęp online](#)
- PRNews.pl (2017). Polska bankowość w liczbach 2016. [Dostęp online](#)
- PwC (2017). Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services. W badaniu udział wzięło 1379 CEO z całego świata. [Dostęp online](#)
- PwC (2017). Global FinTech Report. Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services. W badaniu udział wzięło ponad 1300 instytucji finansowych z całego świata. [Dostęp online](#)
- Schueffel P. (2017). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. Journal of Innovation Management. [Dostęp online](#)
- Statista (2017). Total Transaction Value in the "FinTech" market. Dane na których oparto szacunki pochodzą z 50 krajów świata, odpowiadających za 90% światowego PKB i zamieszkałych przez 78% użytkowników Internetu. [Dostęp online](#)
- Urząd Komunikacji Elektronicznej (2017). Raporty MNP w PLICBD. Publikowane co kwartał, przedstawiają statystyki przenoszenia numerów w sieciach ruchomych za pośrednictwem zarządzanej przez Prezesa UKE Platformy Lokalizacyjno-Informacyjnej z Centralną Bazą Danych. [Dostęp online](#)
- World Economic Forum (2017). Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services. Badanie na podstawie 150 wywiadów i 10 międzynarodowych sesji warsztatowych, których uczestnicy byli zachęceni do wspólnego przedyskutowania fintechowego przełomu w sektorze usług finansowych. [Dostęp online](#)
- World Economic Forum & Accenture (2016). World Economic Forum White Paper: Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise. [Dostęp online](#)

# Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego

## AUTORKI RAPORTU



Dr hab. Renata Włoch  
Koordynatorka programu Digital Society w DELab UW, adiunkt  
w Instytucie Socjologii UW. Jej naukowe zainteresowania obejmują  
m.in. socjologię globalizacji i socjologię cyfrowości. Autorka raportów  
dotyczących przyszłości rynku pracy i kompetencji cyfrowych wśród  
pracowników różnych sektorów gospodarki.



Dr hab. Katarzyna Śledziwska  
Dyrektor Zarządzająca i Koordynatorka programu Smart Economy  
& Innovation w DELab UW, adiunkt na Wydziale Nauk Ekonomicznych  
UW. Zajmuje się zagadnieniami związanymi z gospodarką cyfrową,  
cyfrową transformacją przedsiębiorstw i platformizacją gospodarki.