

## BANKININKYSTĖS VERSLO PROCESŲ POKYČIAI IR JŲ ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIAM VALDYMUI

Iлона GASINSKA\*, Liudmila LOBANOVA

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*\*El. paštas: [ilona.gasinska@stud.vilniustech.lt](mailto:ilona.gasinska@stud.vilniustech.lt)*

**Santrauka.** Veiklos skaitmenizavimas bankų sektoriuje daro poveikį ne tik bankų klientų aptarnavimo pokyčiams, bet ir kelia iššūkius bankų sferoje dirbantiems žmogiškiesiems ištekliams. El. bankininkystė tapo įprasta bankų veiklos sritimi, pareikalavusia ne tik pritraukti IT specialistus, bet ir apmokyti visus darbuotojus naudotis skaitmeniniais veiklos ištekliais. Skaitmenizavimo procesus lemiančių informacinių technologijų plėtros intensyvėjimas leido bankams imtis ne tik verslo ir privačių klientų aptarnavimo, bet ir skaitmeninėmis technologijomis paremtų kibernetinių nusikaltimų prevencijos. Pasikeitus bankų žmogiškųjų išteklių struktūrai, atsirado poreikis kitaip pažvelgti į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą bankų sektoriuje. Tyrimo tikslas – identifikuoti bankų veiklos procesus, kurie daro įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui. Straipsnyje pateikti rezultatai yra atvejo analizės, ekspertų apklausos ir giluminio interviu tyrimo metodų taikymo būdu gautų duomenų analizė ir apibendrinimas.

**Reikšminiai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, strateginis valdymas, bankų sektorius, skaitmenizavimas, informacinės technologijos.

### Įvadas

*Aktualumas.* Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas – viena svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo funkcijų. Organizacijos negali vykdyti savo veiklos be žmogiškųjų išteklių, o efektyvus veiklos vykdymas turi būti neatsiejamas nuo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Organizacinės kultūros formavimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo elementų sąveika yra reiškinys, neatsiejamas nuo šiuolaikinio organizacinio vystymo. Šiuolaikinėse organizacijose plėtojami tokie procesai, kaip modernių darbo organizavimo formų ar didelio našumo darbo sistemų diegimas, didelis dėmesys skiriamas individualiems darbuotojų poreikiams identifikuoti. Tokiu būdu siekiama kuo geriau išnaudoti kiekvieno organizacijos dalyvio potencialą, sukuriant palankias sąlygas darbuotojų kūrybiškumui atsiskleisti ir jų kompetencijoms panaudoti (Pavlova, 2020). Žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip strateginis ir nuoseklus požiūris į labiausiai vertinamo organizacijos turto valdymą – ten dirbančius žmones, kurie individualiai ir bendrai prisideda prie jos tikslų įgyvendinimo.

Svarbiausias šių dienų ekonominės ir politinės pasaulio gerovės veiksnys yra komerciniai bankai, kurie valdo pasaulio pinigų ir kapitalo rinkas, skirsto kreditus ir padeda užkirsti kelią nelegaliam pinigų plovimui. Taip pat bankai visada turi pasiūlyti savo vartotojams jų poreikius atitinkančias paslaugas, prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir konkuruoti su į rinką besiveržiančiais startuoliais. Tačiau svarbiausias bankų veiklos mechanizmo elementas išlieka žmogiškieji ištekliai, kurių nuolat vis mažėja dėl skaitmenizavimo proceso. E. bankininkystė mums tapo neatsiejama gyvenimo dalimi, kur lengvai galime padaryti įvairias banko operacijas, pavyzdžiui, pervesti lėšas, atlikti mokėjimus, patikrinti sąskaitų likučius, atlikti su paskolomis ir indėliais susijusias ir kitas operacijas vienu mygtuko paspaudimu. Dėl to verta išanalizuoti, kaip keitėsi žmogiškųjų išteklių valdymas, kai dauguma procesų automatizuojasi ir žmogaus pagalbos reikia vis mažiau atliekant tam tikras funkcijas.

*Tyrimo problema* – bankininkystės verslo procesų pokyčių iššūkiai strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui.

*Tyrimo objektas* – žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas bankininkystės versle.

*Tyrimo tikslas* – identifikuoti ir susisteminti bankų veiklos procesus, kurie daro įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo ir pokyčių valdymo ypatumus bankininkystės versle.
2. Nustatyti ir susisteminti bankų veiklos procesų pokyčius, kurie daro įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui.
3. Įvertinti banko veiklos procesuose vykstančių pokyčių įtakos stiprumą žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui.

*Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, ekspertų apklausa, giluminis interviu, atvejo analizė, tyrimų rezultatų analizė ir apibendrinimas.

## 1. Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo ypatumai pokyčių bankininkystės versle kontekste

### 1.1. Pokyčių valdymas bankininkystės sektoriuje

Šiandienos pokyčiai būdingi tiek visuomenei, tiek organizacijoms. Dažniausiai šiuos pokyčius lemia globalizacijos, skaitmenizavimo, dirbtinio intelekto įtaka. Didžiausius pokyčius galime pastebėti ekonominėje, technologinėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje. Pokyčiai kaip reiškinys yra neišvengiami, nes tokie procesai vyksta ir natūralioje aplinkoje. Tokiu būdu pokyčiai tampa neatsiejama visų žmonių gyvenimo dalimi, nes keičiasi jų poreikiai, lūkesčiai, didėja verslui keliami reikalavimai, kinta technologijos bei visuomenės gyvenimas. Globalizacija, naujos technologijos, didėjanti konkurencija ir nuolat kintanti vartotojų paklausa skatina įmones atsinaujinti ir keistis, kad jos išliktų konkurencingos ir kuo labiau inovatyvios. Dėl šių priežasčių pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos sėkmės dalimi (Korsakienė, 2006).

Pokyčių reikšmė organizacijos veiklai yra labai didelė. Jei organizacija nori būti lanksti, ji turi labai greitai prisitaikyti prie išorės pokyčių. Analizuojant pokyčius akcentuojami trys veiksniai: žinios, mąstymas ir supratimas. Ne kiekvienas iš mūsų geba suprasti ir suvokti, kaip atsiranda pokytis, nors iš esmės informacijos apie pokyčius galime žinoti ir valdyti nemažai. Teisingos žinios – tai tikslios žinios, gautos tinkamu laiku, kai jos būtinos ir pakankamos organizacijai prisitaikyti prie išorės pokyčių (Bersėnaitė, Šaparnis ir Šaparnienė, 2006).

Pasipriešinimas pokyčiui yra savotiškas reiškinys, tai informacija apie tai, kad permainos jau prasidėjo. Atviras pasipriešinimas labai naudingas organizacijai, nes įtraukia darbuotojus į diskusijas, ir šie gali išsakyti visus savo pastebėjimus esamiems pokyčiams. Galima ir pasiūlyti idėjų pokyčių tobulinimui organizacijoje. Kitoks yra užslėptas pasipriešinimas, kai darbuotojai nieko nesako apie juos kamuojančius klausimus dėl vykstančių pokyčių. Dėl to vadovams sunku supranti ir išspręsti tokias problemas, kai darbuotojai klausimų neiškelia (Bandzevičienė, 2011). Besikeičiančioje erdvėje, kurioje nuolatos vyksta globalus aplinkos pasikeitimai, organizacijų vadovams reikia turėti ne tik formalų, bet ir efektyvų požiūrį į aplinkos vertinimą: numatyti veiklos strategiją ir kurias organizacijos veiklas priderinti prie itin svarbių aplinkos sąlygų, strateginių sprendimų formavimo ir įgyvendinimo (Kučinskienė ir Broniukaitis, 2017).

Globalizacija, naujų ekonomikų iškilimas ir gyvenimas daugiakultūroje visuomenėje meta iššūkį viso pasaulio institucijoms. Daugelis stokoja gebėjimų susidoroti su rizikomis ir galimybėmis, kurios lydi tokius pokyčius. Vadovams tiek vietos, tiek tarptautiniu lygmeniu dažnai tenka nelengva užduotis užkirsti kelią šiems konfliktams arba juos nuraminti jiems įvykus (Strielkowski, Tcukanova & Zarubina, 2017). Žiniasklaidos paplitimas mūsų kasdienybėje, informacinių technologijų augimas, radikalūs geopolitiniai pokyčiai ir naujų rinkų įkūrimas įvardijamas įvairiai: globalizacija, naujoji ekonomika arba kompiuterių ir informacijos revoliucija – suponuoja atstumo sumažinimą, stipresnius ryšius tarp skirtingų geografinių vietovių, didesnę mobilumą, taip pat naujus ir įvairesnius migracijos srautus (Indrašienė ir Jurgilė, 2019).

Pasipriešinimas pokyčiams būna apibrėžiamas kaip tam tikras elgesys, kuriuo norima išlaikyti organizacijos *status quo* arba kaip tam tikrą atsaką, reakciją į pokyčius. Darbuotojai dažnai negatyviai žiūri į organizacijos pokyčius, ir tai svarbu identifikuoti laiku (Waddell & Sohal, 1998; Wardale, 2003; Manikandan, 2010).

Bankas – tai kredito institucija, kontroliuojanti finansines operacijas. „Ekonomikos terminų žodyne“ (2002) bankas įvardijamas kaip kredito institucija, kurios pagrindinė veikla yra indėlių ar kitų grąžintinų lėšų priėmimas ir skolinimas (Karalytė, 2018).

Remiantis tradiciniu požiūriu, inovacijos kuriamos pristatant rinkai naujus ar geresnius produktus, tačiau finansinių paslaugų sektoriuje produktas yra paslauga. Dėl šios priežasties inovacijos finansiniame sektoriuje yra susijusios ir su procesų tobulinimu bei organizaciniais pokyčiais. Inovacijos gali pasireikšti šiomis formomis: naujas produktas ar paslauga, naujas verslo modelis, nauja prekės ženklų patirtis, naujos partnerystės strategijos, naujų kanalų kūrimas, nauji vartotojų segmentai, nauji komunikacijos kanalai ir nauji procesai (Allen, 2012; Gennaioli, 2012). Naujų informacinių bei komunikacinių technologijų naudojimas neabejotinai buvo vienas iš svarbiausių veiksnių, nulėmęs pagrindines inovacijas mažmeninės bankininkystės srityje. Pradedant telegrafo bei spausdinimo mašinos naudojimu vidiniams banko procesams optimizuoti, baigiant bendrą mokėjimų sistemų bei modernių bankinių kanalų sukūrimu – visos šios banko inovacijos būtų neįmanomos be naujų technologinių sprendimų (Andrijauskas, Jasienė ir Staroselskaja, 2014).

Konkurencija dėl darbuotojų vis didėja, tad įmonėms tenka ieškoti vis naujesnių ir kūrybiškesnių sprendimų, kaip pritraukti talentingus darbuotojus, juos motyvuoti ir išlaikyti lojalius esamai organizacijai. Bankai yra viena iš tų organizacijų, kuriai nuolat reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Banko mechanizmas yra labai platus, tačiau laikui einant pastebima, kad vis daugiau paslaugų yra skaitmeninama, vykdant tam tikras užduotis jau nėra reikalingas žmogaus įsikišimas arba su minimaliomis pastangomis. Todėl svarbu suprasti ir išanalizuoti, kas gali daryti neigiamą poveikį organizacijos kultūrai. Organizaciniai pokyčiai susiduria su skirtingomis pasipriešinimo pokyčiams formomis. Jos gali būti pasyvios ir agresyvios, kai bandoma pakenkti pokyčiams (Kotter & Schlesinger, 2008). Todėl organizacijų vadovams labai svarbu identifikuoti darbuotojų priešintis priežastis. Kotter ir Schlesinger (2008) jų išskiria keturias:

- 1) nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais;
- 2) ne iki galo supranta pokyčių svarbą ir trūksta pasitikėjimo;
- 3) skirtingai vertina tam tikrus veiksmus;
- 4) tolerancijos stoka.

Darbuotojai pasipriešina pokyčiams net ir tada, kai žino, kad šie pokyčiai organizacijai reikalingi ir naudingi. Psichologiniai ir emociniai veiksniai labai dažnai daro įtaką tokiam pasipriešinimui. Darbuotojų nepasitenkinimas pasiūlytais pokyčiais, netikėtumai, pasitikėjimo savimi ir kitais trūkumas, nežinomybė, baimė, nenoras spręsti sunkiausias problemas ir klausimus gali tapti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais. Besikeičiantys įpročiai, santykiai tarp kolegų ir veiklos būdai, inertiškumas, galimas atsakomybės ir įtampos padidėjimas, nesėkmių baimė – visa tai daro tam tikrą poveikį organizacinių pokyčių diegimo efektyvumui, kuris taip pat yra neatsiejamas žmogiškųjų išteklių valdymui (Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

## 1.2. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų taikymas bankų sektoriuje

Žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus veiksnys, darantis įtaką organizacijos darbo sėkmingumą. Žmogus, kuris kuria mintis, kūrinius ar produktus, kuris gali sukurti komandą, yra labai svarbus organizacijoje. Žmogiškieji ištekliai yra organizacinė priemonė, kurią visada reikia atnaujinti tiek švietimo, tiek žinių, tiek elgesio srityje, kad būtų pasiektas idealus tikslas. Mokymai yra darbuotojų darbo įgūdžių tobulinimas, siekiant padėti pasiekti įmonės tikslus (Hanafi, 2015). Pasak Sondango, P. Siagianas teigė, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias turimas organizacijos išteklius, tai reiškia, kad tai yra svarbiausia investicija, kurią gali daryti organizacija (Zainal, Guntur, Rakib & Farwita, 2018).

Strategija nustato kryptį, kuria eina organizacija. Tai yra ketinimų (strateginių ketinimų) apibrėžimo ir paskirstymo procesas arba išteklių derinimas prie galimybių ir poreikių. Verslo strategija yra susijusi su konkurencinio pranašumo pasiekimu. Veiksmingas strategijos kūrimas ir įgyvendinimas priklauso nuo strateginių gebėjimų, tai reiškia gebėjimą sukurti pasiekiamą ateities viziją, numatyti ilgalaikius pokyčius, numatyti galimybes (ir galimas jų pasekmes), pasirinkti pagrįstas veiksmų kryptis, kad pakiltų virš kasdinių detalių, užginčytų *status quo*. Strategija yra išreikšta strateginiais tikslais ir plėtojama bei įgyvendinama pagal strateginius planus ir diegiant strateginio valdymo procesą. Strategija yra susijusi su įgyvendinimu, kuris apima pokyčių valdymą ir planavimą. Vienas svarbus strategijos aspektas yra poreikis pasiekti strateginį tinkamumą. Tai naudojama išskiriant tris aspektus (Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi & Phetvaroon, 2019):

1. Suderinti organizacijos galimybes ir išteklius su išorinėje aplinkoje esančiomis galimybėmis.
2. Suderinti vieną strategijos sritį, pvz., žmogiškųjų išteklių valdymą, su verslo strategija.
3. Užtikrinti nuolatinę riziką, kad būtų pasiruošusiems bet kokiems iššūkiams

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas labiau susijęs su darbų atlikimu, o ne galvojimui apie juos. Tai veda prie žmogiškųjų išteklių strategijų, kurios, pirmiausia, apibrėžia, kaip organizacija ketina tai padaryti, kad pasiektų apibrėžtus žmogaus tikslus – tai išteklių valdymo politika ir ypač žmogiškųjų išteklių proceso ir praktikos sritys; antra, nurodoma, kaip jie bus įgyvendinti. Nors tai gali būti sunku, strateginis požiūris yra pageidautinas, kad būtų suteikta prasmė kryptims ir tikslui bei būtų kaip pagrindas plėtoti tinkamą ir nuoseklią žmogiškųjų išteklių politiką ir praktiką (Armstrong, 2006).

Globalizuoto konkurencingo verslo tendencija daugiausia dėmesio skiria strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos formavimui ir vykdymui bei reikšmingam jos poveikiui finansiniams organizacijos rezultatams. Nuo pat atsiradimo strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas buvo diskusijų, ar jis egzistuoja tikrovėje, ar yra tik retorika, dėmesio centre. Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas dažnai vertinamas pagal žmogiškųjų išteklių funkcijos integravimą į strateginio valdymo procesą, žmogiškųjų išteklių praktikos perdavimą tiesioginiams vadovams ir šios praktikos įtaką esamam darbui.

Apibendrinant globalizacijos bruožus, matoma, kad tai nuolatinė permainų visuma. Iššūkiai didina reikalavimus visoms organizacijoms. Šie iššūkiai veikia žmogiškųjų išteklių valdymą, nes valdžios veiklos sėkmė priklauso nuo jos vykdančių asmenų kompetencijos. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai yra transformacija, sukeltos globalizacijos jėgos, informaciniai ir komunikaciniai technologijų pagrindai, žinių ekonomikos ir žinių visuomenės iššūkiai (Khatoon, Amin, & Hossain, 2013).

Šiais laikais organizacijos teikia pirmenybę gerajai personalo valdymo praktikai, siekdamas sukurti atvirą, lankstų ir rūpestingą valdymo stilių. Visų lygių vadovai dalyvauja tokioje žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje, tikrindami vidinę ir išorinę aplinką, personalą ir įdarbinimą, strategijos formavimą, strategijos įgyvendinimą ir vertinimą ir kontrolę.

Daugelis tyrimų buvo skirti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir organizacijos veiklos santykiui nustatyti, tačiau labai nedaug tyrimų buvo sutelkta į strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos poveikį, veikiant skaitmenizavimo procesui organizacijose (Al Adresi & Darun, 2017).

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis siekiama remti organizacinio efektyvumo didinimo programas, kuriant politiką tokiose srityse kaip žinių valdymas, talentų valdymas ir paprastai sukuriant „puikią vietą darbui“. Kalbant konkrečiau, žmogiškųjų išteklių strategijos gali būti susijusios su nuolatinio tobulinimo ir santykių su klientais politikos kūrimu.

Organizacijos žmogiškąjį kapitalą sudaro ten dirbantys žmonės, nuo kurių priklauso verslo sėkmė. Žmogiškasis kapitalas reiškia žmogiškąjį veiksni organizacijoje; bendras intelektas, įgūdžiai ir kompetencija, suteikiantys organizacijai išskirtinį pobūdį. Žmogiškieji organizacijos elementai yra tie, kurie sugeba mokytis, keistis, diegti naujoves ir suteikti kūrybinę jėgą, kuri tinkamai motyvuota, gali užtikrinti ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra tvirtai suformuluotas strateginiu lygmeniu ir reikalauja, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų jo vidinis nuoseklus požiūris (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019). Kaip matome, daugelis autorių žmogiškųjų išteklių strateginį planavimą įsivaizduoja kitaip, tačiau visi apibrėžimai yra svarbūs, ir visais jais vadovaujamosi.

Vis labiau pripažįstant, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbus šiuolaikinės organizacijos turtas, darbo santykių valdymas tapo kritiniu strateginio personalo valdymo aspektu. Didelę įtaką žmogiškiesiems ištekliams turi darbo sąlygos ir jų nustatymas bei koks darbo santykis vyrauja tam tikroje darbo aplinkoje (Nankervis, Baird, Coffey & Shields, 2019).

Mokslininkai, analizavę žmogiškuosius išteklius, pasiūlė, kad strateginė praktika turėtų įtakos darbuotojų nuostatoms, tokioms kaip įsipareigojimas (Domínguez-Falcón et al., 2016; Gould-Williams & Davies, 2005; Takeuchi et al., 2009). Gould-Williams ir Davies (2005) teigė, kad strateginis personalo valdymas pagerina darbuotojų veiklą, plėtodamas ir įgalindamas darbuotojus pasiekti konkrečius įmonės tikslus. Priešingai, tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymas orientuotas į išorinę kompetencijų įdarbinimą ir elgesio kontrolę (Bratton & Gold, 2017, cit. pagal Pak et al., 2019). Pavyzdžiui, Arthuras (1994) pasiūlė strateginę žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką susieti su darbuotojų požiūriais ir elgesiu, plėtojant psichologinį ryšį tarp įmonės ir jos darbuotojų. Be to, Domínguez-Falcón et al. (2016) teigė, kad įmonės gali skatinti savo darbuotojų įsipareigojimus, naudodamos strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą ir empiriškai patvirtino, kad strateginė personalo valdymo praktika tiesiogiai lemia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (Kim, Y. J. et al., 2019).

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimuose vis daugiau dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių sistemų

veiklos rezultatams, o ne individualiai personalo praktikai (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006, cit. pagal Boon et al., 2019). Mokslininkai linkę sutikti, kad dėmesys turėtų būti skiriamas sistemoms, nes darbuotojai vienu metu susiduria su tarpusavyje susijusiais praktikos rinkiniais. Žmogiškųjų išteklių praktikos poveikis greičiausiai priklausys nuo kitų sistemos praktikų. Tyrimai iš tikrųjų nuolat rodo teigiamą ryšį tarp žmogiškųjų išteklių sistemos ir veiklos rezultatų (pvz., Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Jiang, Lepak, Ju ir Baer, 2012, cit. pagal Boon et al., 2019) ir praktikos papildomumo arba sinergijos. Žmogiškųjų išteklių sistema yra plačiai pripažinta kaip konceptuali žmogiškųjų išteklių sistemų efektyvumo logika.

## 2. Tarptautinio komercinio banko veiklos procesų pokyčių įtakos žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui vertinimas

### 2.1. Tyrimo metodika

Siekiant identifikuoti, įvertinti ir susisteminti banke vykstančių pokyčių įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui, atliktas kompleksinis empirinis tyrimas, susidedantis iš atvejo analizės, ekspertų apklausos ir giluminio interviu.

Atvejo analizei pasirinktas vienas stambiausių, Lietuvos teritorijoje veikiančių tarptautinių komercinių bankų, kuriame buvo identifikuoti veiklos optimizavimo procesai, darantys įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui.

Norint įvertinti, kokie banko veiklos procesų pokyčiai daro didžiausią įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui, buvo atlikta banko atstovų apklausa, siekiant identifikuoti procesų pokyčius. Buvo pasirinkti trys banko atstovai (banko padalinių vadovai), kurie įvardino, kokie pokyčiai buvo įgyvendinti per pastaruosius metus. Taip pat buvo atlikta dviejų ekspertų, turinčių pakankamos patirties žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, apklausa, kurioje buvo įvertinta kiekvieno proceso pakeitimo įtaka žmogiškiesiems ištekliams ir jų strateginiam valdymui. Apklausiant žmogiškųjų išteklių ekspertus, taip pat atliktas ir giluminis interviu, kuriuo metu detalai atskleistas visas banke vykstančių pokyčių procesas, susijęs su žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu.

### 2.2. Banko procesų pokyčių, darančių įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui, vertinimas

Atlikti tyrimai atskleidė svarbiausius banko procesų pokyčių įtakos strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui rezultatus, kurie leidžia apibendrinti nagrinėtos problematikos esminius aspektus.

Atvejo analizei pasirinktas komercinis bankas yra vienas iš trijų stambiausių tarptautinių bankų, veikiančių Lietuvos teritorijoje, kuris taip pat turi savo padalinius ir kitose Baltijos šalyse. Bankas aptarnauja daugelį klientų ir vienija nemažai dirbančių profesionalų. Atsižvelgiant į tai, kad tarptautiniame banke vykstantys veiklos procesų pokyčiai apima visose šalyse veikiančių banko padalinių veiklą ir daugiausia yra susiję su technologinių inovacijų įdiegimu, atvejo analizei pasirinktas Lietuvoje veikiantis bankas gali būti vertinamas kaip tipiškas pokyčių atvejis. Todėl šio atvejo analizė gali padėti atskleisti analogiškų pokyčių įtakos strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui tendencijas ir problemas.

Ekspertai išvardijo banko veiklos sisteminius pokyčius, iš kurių analizei pasirinkti šie procesai:

- **Interaktyvus balso atsakiklis** (angl. *Interactive Voice Response IVR*) – nustatyti pakeitimai, kai klientai gali identifikuotis patys per SMART ID programėlę, dėl to sutaupomas konsultanto laikas ir iš karto galima konsultuoti klientą jam rūpimais klausimais be papildomos identifikacijos. Pagal banko atstovo komentarą 15 proc. visos dienos klientų srauto identifikuojasi patys, dėl to sutaupoma 0,5 etato. Paklausus, ar po šio proceso įdiegimo buvo mažinamos darbo vietos, banko atstovas atsakė, kad išėjus darbuotojams nebuvo ieškoma papildomai darbuotojų į jų vietas. Tačiau etatų mažinimo priverstinai nereikėjo daryti. Taip pat šiuo metu su marketingo skyriumi yra svarstomos galimybės, kaip padidinti savarankiškai atliekančių identifikaciją klientų procentą iki 50 proc., kad sutaupyti tris etatus.
- **Darbų koordinatorius** (angl. *Works coordinator*) – tai darbuotojas, kuris stebi, koks yra įeinančių skambučių / laiškų skaičius, reguliuoja darbuotojų darbus, jei matomas darbo srautų padidėjimas vienoje ar kitoje grupėje, įtraukia darbuotojus iš kitos grupės. Procesas yra optimizuotas, nereikia trims žmonėms ar kiekvienam darbuotojui atskirai stebėti srauto – tą daro vienas darbuotojas. Šioje vietoje matomas proceso efektyvinimas, kuris keičia žmogiškųjų išteklių darbo funkcijas ir struktūrą.
- „**Klausimas bankui**“ – planuojama suskirstyti darbuotojus pagal kompetencijas, kad kiekvienas savo srities ekspertas galėtų atsakyti į sugrupuotus klientų užduodamus klausimus. Iki šiol visi užduodami klausimai skirsto-



mi visiems darbuotojams iš eilės. Identifikuota, kad darbuotojas sugaišta laiko ieškodamas atsakymo į užduotą klausimą. Klausimų sugrupavimas padės priskirti atitinkamus klausimus tam tikriems darbuotojams, kurie jau turi patirties atsakydami į juos.

- **Dirbtinis intelektas** – nustatyti pakeitimai, kai į klientų užduodamus klausimus atsako robotas. Klientas, prisijungęs prie internetinės banko svetainės, galės užduoti rūpimus klausimus, į kuriuos iš karto atsakys robotas, atsižvelgęs į tam tikrus reikšminius žodžius. Šioje vietoje nereikės darbuotojų išitraukimo, tik bus reikalingas reguliavimas. Banko atstovas teigia, kad šis ateities planas padės sutaupyti esamus etatus, kai žmonių darbą galės pakeisti robotas.
- Planuojamas įdiegti **robotas**, kuris vertins darbuotojų pokalbius, kurie bendrauja su klientais. Vertins pagal matricas, ar darbuotojas pasisveikino su klientu, ar uždavė papildomus klausimus, ar atsisveikino, ar pokalbio metu nebuvo vartojami necenzūriniai žodžiai. Dabar šį darbą atlieką du darbuotojai, o planuojama, kad juos pakeis šis robotas.
- **Grynieji pinigai** – dauguma komercinių bankų pradėjo atsisakyti grynųjų pinigų, dėl to įvyko ir darbuotojų skaičiaus mažinimas, nes pagal banko atstovo komentarą daugumą klientų lankėsi banko skyriuje norėdami atlikti grynųjų pinigų operacijas. Atsisakius grynųjų pinigų, sumažėjo ir klientų skaičius skyriuje.
- **Banko skyrių tinklas** – kiekvieną ketvirtį buvo atliekamas skyrių vertinimas: buvo lyginamos pajamos, kurias jis generuoja su išlaidomis, mokamas norint išlaikyti darbo vietą. Taip pat buvo atliekami tyrimai dėl žmonių srauto kiekviename skyriuje. Ir nuo 2019 m., pasak banko atstovo, prasidėjo masinis skyrių uždarymas, kas padarė didelę įtaką žmogiškiesiems ištekliams, nes uždarant skyrius reikėjo atleisti ir darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas pokytis banke daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui.

Atrinkus komercinio banko procesų pokyčius, galima juos skirstyti į tuos, kurie padarė stiprią, vidutinę ar silpną įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Banko procesų pokyčių įtakos žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui ekspertinis vertinimas

Procesai	Pokyčiai	Poveikis žmogiškiesiems ištekliams ir jų valdymui
Interaktyvus balso atsakiklis	Identifikavimas per SMART ID	Silpnas
Darbų koordinatorius	Vienas darbuotojas koordinuoja kitų darbą	Silpnas
Klausimas bankui	Darbuotoju suskirstymas pagal kompetencijas	Silpnas
Dirbtinis intelektas	Į klausimus atsakoma automatiškai	Silpnas
Sistemų robotas	Skambučių vertinimas	Vidutiniškas
Grynieji pinigai	Atsisakymas grynųjų pinigų	Stiprus
Banko skyrių tinklas	Banko skyrių uždarymas	Stiprus

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis ekspertų atsakymais.

Lentelėje matome, kaip kiekvienas sisteminis banko veiklos pokytis daro įtaką žmogiškiesiems ištekliams ir jų valdymui, kas buvo nustatyta iš ekspertų interviu, įvertinus poveikį kaip silpną, vidutinišką arba stiprų.

Banko atstovų teigimu, pokyčiai, kurie padarė didelę įtaką žmogiškiesiems ištekliams ir jų valdymui, buvo iš anksto apgalvoti ir sudarytas veiksmų planas, kaip padėti darbuotojams netekus darbo:

Darbuotojams rengiamos „Dirbtuvės“ (angl. *Work shop*), kurių metu buvo kviečiamos stambios įmonės, kurios ieškojo darbuotojų. Darbuotojai turėjo galimybę daugiau sužinoti apie laisvas darbo vietas rinkoje, užduoti rūpimus klausimus atstovams ir taip sužinoti daugiau informacijos apie situaciją darbo rinkoje.

Gyvenimo aprašymo rengimo mokymai – taip pat buvo darbuotojams rengiami mokymai, kai juos apmokė, kaip teisingai sudaryti gyvenimo aprašymą, pasiruošti būsimiems pokalbiams su darbdaviu.

Kitos pozicijos – darbuotojams buvo siūlomos kitos pozicijos, tačiau kėlė sunkumų atstumas važiuojant iki kito miesto.

Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus galima apibūdinti pagrindinius atskleistus banko procesų pokyčių įtakos strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui iššūkius. Stipriausią įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui daro

struktūriniai pokyčiai, susiję su technologinių pokyčių apimtimis. Tai banko skyrių uždarymas, kuriam įtakos turi grynųjų pinigų srautų mažinimas, ypač intensyvėjantis krizių laikotarpiu, kaip tai vyksta pandemijos metu. Šie pokyčiai verčia keisti banko struktūrą, atleisti arba perkvalifikuoti darbuotojus, kas ir lemia strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius. Kitų pokyčių įtaka buvo įvertinta kaip silpnesnė, o tai leidžia priėti prie išvados, kad tai yra taktinio pobūdžio pokyčiai ir jų valdymas turi reikalauti greito reagavimo.

## Išvados

1. Išanalizavus žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo ir pokyčių valdymo sampratą ir elementus šiuolaikinėje organizacijoje, nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra nukreiptas į konkurencinio pranašumo didinimą, pritraukiant geriausius talentus ir ugdant reikalingas kompetencijas. Taip pat žmogiškieji ištekliai turėtų būti vertinami kaip organizacijos turtas, o ne kintamosios išlaidos, ir traktuojami kaip žmogiškas kapitalas, nes darbuotojų įgūdžiai, gebėjimai ir patirtis kartu su jų gebėjimais juos panaudoti įdarbinančios organizacijos labui yra pripažįstami kaip reikšmingas indėlis į organizacijos sėkmę ir kaip reikšmingas konkurencinio pranašumo šaltinis. Žmogiškųjų išteklių planavimas privalo būti susietas su bendrąja organizacijos strategija, nes tokiu būdu didėja tikimybė ne tik pasirinkti tinkamą darbuotoją. Žmogiškieji ištekliai yra organizacijos elementai, kurie sugeba mokytis, keistis, diegti naujoves ir suteikti kūrybinę jėgą, kurie tinkamai motyvuoti gali užtikrinti ilgalaikę organizacijos išlikimą ir jos sėkmę, įveikiant pokyčių iššūkius.

2. Atlikus ekspertų apklausą buvo identifikuoti banko procesų pokyčiai, padaryti atvejo analizei pasirinktame komerciniame banke per paskutinius metus. Ekspertai paminėjo, kad pokyčiai neklausia, norime mes jų ar ne, ir tai, kas šiandien yra nauja, rytoj jau bus sena. Dėl to turime prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, o banke kiekvieną dieną vykdomas tam tikras pokytis, mažas jis ar didelis, reikalaujantis kaštų arba ne. Įtakai, daromai žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui, vertinti buvo atrinkti keli banko veiklos procesai, kurie pasikeitė per paskutinius metus, ir įvertinta, kaip kiekvienas iš jų turėjo įtakos žmogiškiesiems ištekliams ir jų valdymui.

3. Buvo sudarytas banko procesų pokyčių sąrašas, ir žmogiškųjų išteklių ekspertai įvertino, kurie procesai darė silpną, vidutinišką ar stiprią įtaką žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui. Taip pat buvo išvardintos ir galimybės, kuriomis galėjo pasinaudoti visi darbuotojas, kuriuos labiausiai paveikė pokyčiai, vykstantys pasirinktame nagrinėjame komerciniame banke. Remiantis atlikta ekspertų apklausa, nustatyta, kad vieni pokyčiai turi stiprią įtaką žmogiškiesiems ištekliams ir jų strateginiam valdymui, kiti vidutinišką, o treči silpną įtaką. Stiprią įtaką žmogiškiesiems ištekliams ir jų strateginiam valdymui daro struktūriniai pokyčiai, susiję su technologiniais pokyčiais, tokiais kaip banko skyrių uždarymas, kam turi įtakos grynųjų pinigų srautų mažinimas, ypač intensyvėjantis krizių laikotarpiu, tokių kaip ekonominės krizės arba ekstremaliosios situacijos – pandemijos arba stichinės nelaimės. Tokie pokyčiai verčia keisti banko struktūrą, atleisti arba perkvalifikuoti darbuotojus, o tai ir lemia strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius tikslinimą.

## Literatūra

- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017731669. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Allen, C. (2012). *Trans-Indigenous: Methodologies for global Native literary studies*. University of Minnesota Press. <https://doi.org/10.5749/minnesota/9780816678181.001.0001>
- Andrijauskas, R., Jasienė, M. ir Staroselskaja, J. (2014). Komercinių bankų konkurencingumo didinimas inovacijų pagrindu. *Vadybos mokslas ir studijos kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(4), 730–745.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Acad. Manag. J.*, 37, 670–687. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>.
- Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Mykolo Romerio universitetas.
- Bersėnaitė, J., Šaparnis, G. ir Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 1(7), 19–28.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

- Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335–346.
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Gennaioli, N., Shleifer, A., & Vishny, R. (2012). Neglected risks, financial innovation, and financial fragility. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 452–468. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.05.005>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Hanafi, M. (2015). *Manajemen*.
- Indrašienė, V. ir Jurgilė, V. (2019). *Tarptautinio mokymosi veiksniai: studentų patirtys*. Mykolo Romerio universitetas.
- Jurgelevičius, A. (2019). *Žmogiškojo kapitalo dedamųjų įtakos Europos šalių kūrybinei ekonomikai vertinimas: daktaro disertacija*. Mykolo Romerio universitetas.
- Karalytė, R. (2018). *Inovacijos, teikiant bankininkystės paslaugas, galimos rizikos ir jų valdymas: magistro baigiamasis darbas*. Lietuvos edukologijos universitetas.
- Khatoun, T., Amin, M. R., & Hossain, M. M. (2013). Strategic human resource management (SHRM) practices and its effect on financial performance: evidence from some selected scheduled private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(3), 151–158.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 4, 237–242. <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>
- Kučinskienė, M. ir Broniukaitis, R. (2017). Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: integralus požiūris. *Informacijos mokslai*, 78(78), 53–65. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.78.10834>
- Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Margelis, M., & Neverauskienė, L. O. (2019, April). Nedarbas globalizacijos kontekste: pokyčiai ir iššūkiai. In *22nd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*.
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). *The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units*. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0456>
- Michael, A. (2019). *A handbook of human resource management practice*.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 88, 105–119. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
- Rakštelytė, L., & Valickas, A. (2019). *Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė*.
- Singh, J., Brady, M., Arnold, T., & Brown, T. (2017). The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/1094670516681513>
- Strielkowski, W., Tcukanova, O., & Zarubina, Z. (2017). Globalization and economic integration: the role of modern management. *Polish Journal of Management Studies*, 15. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.24>
- Takeuchi, F., McGinnis, R., Bourgeois, S., Barnes, C., Eriksson, N., Soranzo, N., ... & Deloukas, P. (2009). A genome-wide association study confirms VKORC1, CYP2C9, and CYP4F2 as principal genetic determinants of warfarin dose. *PLoS genetics*, 5(3), e1000433. <https://doi.org/10.1371/journal.pgen.1000433>
- Van Doorn, J., Mende, M., Noble, S. M., Hulland, J., Ostrom, A. L., Grewal, D., & Petersen, J. A. (2017). Domo arigato Mr. Robot: Emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of service research*, 20(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1094670516679272>
- Videikienė, S. ir Šimanskiene, L. (2014). Pokyčių valdymo klūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). *Resistance: a constructive tool for change management*. *Management decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Wardale, D. (2003). *Change Management*. Pri-23. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24703-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24703-6_3)



Zainal, H., Guntur, M., Rakib, M., & Farwita, S. (2018). Human Resource Development Strategy Through Education and Training. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(3), 26–30.

## THE IMPACT OF THE DIGITALISATION OF BANKING ACTIVITIES ON THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Ilona GASINSKA, Liudmila LOBANOVA

**Abstract.** The digitalisation of activities in the banking sector not only affects changes in bank customer service, but also poses challenges to the human resources working in the banking sector. E-banking has become a common area of banking, requiring not only the involvement of IT professionals, but also the training of all employees to use digital operational resources. The intensification of the development of information technologies leading to digitalisation processes has allowed banks to take care not only of servicing business and private customers, but also allowed to take care of prevention of cybercrime based on digital technologies. The change in the human resources structure of banks has necessitated a different approach to strategic human resources management in the banking sector. The aim of the study is to identify and systematize the digitalisation processes of banking activities that affect human resource management, and to propose a model of strategic human resources management to respond to digitization processes in the banking sector.

**Keywords:** human resources, strategic management, banking sector, digitization, information technology.