

Raport z II edycji badań

Branża finansowa

Branżowy
Bilans Kapitału
Ludzkiego

Raport z II edycji badań

Branża finansowa

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego**

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża finansowa. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2020-2021

Autorzy raportu (Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński):

dr hab. Barbara Worek

dr hab. Marcin Kocór

Joanna Kwinta

Łukasz Maźnica

Jakub Wróblewski

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Iwona Krysińska

Wioletta Skrzypczyńska

Anna Tarnawa

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego



© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-458-5

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2021



Spis treści

Główne wnioski.....	5
Słownik pojęć.....	11
Metodologia badania	12
Struktura próby w ilościowym badaniu pracodawców.....	13
Struktura próby w ilościowym badaniu studentów.....	15
Branża finansowa – podstawowe dane z rynku pracy oraz trendy rynkowe.....	20
Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w branży finansowej.....	20
Trendy rynkowe – aktualizacja	23
Uzupełnienie wcześniej zmapowanych trendów w obliczu nowych zjawisk	32
Branża finansowa z perspektywy studentów	40
Oczekiwana ścieżka kariery	40
Wizerunek branży finansowej	51
Zainteresowanie karierą w branży finansowej	54
Przygotowanie do pracy zawodowej	62
Źródła informacji o pracodawcach	71
Młodzi pracownicy z perspektywy działów HR branży finansowej.....	74
Ocena potencjału młodych kadr.....	74
Wyzwania HR-owe związane z młodymi pracownikami	81
Atrakcyjność branży finansowej dla młodych pracowników z perspektywy obecnych kadr	83
Rekomendacje.....	86
Spis tabel i wykresów	91

Szanowni Państwo,

mamy przyjemność zaprezentować wyniki II edycji projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Jagiellońskiego pn. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w branży finansowej. Badanie przeprowadzono we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

Celem badań przeprowadzonych w ramach projektu było wypracowanie rekomendacji dla systemu kształcenia i procesów rozwojowych w branży finansowej w zakresie kształtowania kompetencji, które będą potrzebne na zmieniającym się rynku pracy. Należy podkreślić, że kluczowym założeniem badania był praktyczny wymiar uzyskanych rezultatów.

W niniejszym raporcie znajdują Państwo m.in. aktualną analizę zatrudnienia w branży finansowej, opis głównych wyzwań transformacyjnych identyfikowanych w jego obszarze, oczekiwania kandydatów do pracy w branży czy kluczowe wyzwania związane z promocją branży wśród studentów i absolwentów uczelni wyższych.

W przypadku badań bazujących na opiniach wysokiej klasy specjalistów i osób piastujących prestiżowe stanowiska, wyzwaniem szczególnej wagi jest rekrutacja i zachęcenie do partycypacji w procesie badawczym ekspertów. W niniejszym projekcie trudności rekrutacyjne zostały przezwyciężone dzięki zaangażowaniu i pomocy Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

Raport ten może stać się cennym głosem w publicznej debacie poświęconej funkcjonowaniu branży finansowej i możliwym sposobom jej wspierania. Prezentowane wyniki są użytecznym i wartościowym źródłem informacji dla osób określających kształt programów nauczania na uczelniach i podejmujących kluczowe dla rozwoju branży finansowej decyzje.

Z wyrazami szacunku,
Zespół Badawczy

Główne wnioski

Zmiany na rynku pracy w branży finansowej

- W 2020 roku nasiliła się dynamika spadków zatrudnienia w branży finansowej. Dane z branży bankowej wskazują, że redukcje dotyczą pracowników placówek oraz filii instytucji finansowych. W trudnym otoczeniu rynkowym (wynikającym m.in. z funkcjonowania w środowisku niskich stóp procentowych czy ryzyka prawnego związanego z kredytami walutowymi) redukowana jest ich liczba (ponad 10% r/r), co pociąga za sobą spadki w zatrudnieniu. Poziom zatrudnienia w centralach instytucji finansowych pozostaje natomiast stabilny. W skali całej branży spadek liczby zatrudnionych w 2020 roku wyniósł – według danych GUS – 5,8% r/r (ponad 20 000 pracowników mniej).
- W ostatnich latach w branży finansowej obserwowane są silne tendencje konsolidacyjne. Pośrednio ma to związek z coraz bardziej wymagającym otoczeniem rynkowym i presją na wyniki finansowe firm z branży. W ostatnich trzech latach fuzje dużych podmiotów widoczne są szczególnie w branży ubezpieczeniowej (wcześniejsze lata to z kolei okres licznych połączeń w branży bankowej).
- Utrzymane i wzmocnione zostały także tendencje związane z pozostałymi trendami wyróżnionymi w I edycji badania „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego” (dalej: BBKL) (z 2018 r.), tj. mocna orientacja na jakość doświadczenia klientów oraz pracowników czy skupienie na etycznych aspektach działalności w branży finansowej (w tym coraz bardziej dostrzegalny kierunek zarządczy – społeczna odpowiedzialność firm i duża uwaga poświęcana temu, by działalność podmiotów z branży była prowadzona z uwzględnieniem celów zrównoważonego rozwoju).
- W branży utrzymuje się także duży popyt na kompetencje związane z prawnymi aspektami działalności. Ma to związek z rosnącą presją regulacyjną – coraz większe uwarunkowania prawne (dotyczące w tym samym stopniu małych i dużych banków) generują nie tylko rosnące koszty (powodując, że mniejsze banki stają się mniej

konkurencyjne względem większych), ale także pociągają za sobą utrzymujący się popyt na ekspertów posiadających kompetencje z tego zakresu.

Wizerunek branży finansowej

- Wizerunek branży finansowej jest generalnie pozytywny. Warto zwrócić uwagę, że bardzo korzystnie oceniane są dwa istotne dla studentów elementy, tj. wysokość zarobków oraz pewność zatrudnienia. Dodatkowo branża finansowa – w opinii badanych – oferuje możliwości awansu i jest przestrzenią aktywności zawodowej umożliwiającą rozwój kompetencji i umiejętności.
- Instytucje finansowe postrzegane są jako dobrze zorganizowane i kładące nacisk na wyniki. Wizja instytucji branży finansowej wyłaniająca się z odpowiedzi badanych jest zbieżna ze stereotypowym wizerunkiem podmiotów finansowych uważanych za konserwatywne i takie, w których kluczową rolę odgrywa dyscyplina i procedury.

Preferowane ścieżki kariery

- Pracą w branży finansowej jest zainteresowany co trzeci badany. Dla studentów kierunków finansowych branżą pierwszego wyboru jest „Obsługa biznesu” (w dalszej kolejności „Bankowość”), dla studentów kierunków z obszaru IT – „Telekomunikacja”, natomiast dla studentów prawa – „Administracja państwowa” i „Obsługa biznesu”. Studenci pozostałych kierunków objętych badaniem w pierwszej kolejności najczęściej wskazywali na „Usługi personalne” i „Edukację”.
- Osoby zainteresowane pracą w branży finansowej najczęściej nie mają sprecyzowanych oczekiwań co do podbranży (bankowość, ubezpieczenia, rynek kapitałowy), w której będą pracować. Wśród studentów, którzy mają sprecyzowane plany dotyczące podbranży w ramach branży finansowej, dominują studenci kierunków finansowych i prawnych.
- Kluczowymi czynnikami zachęcającymi do wyboru branży, ale także konkretnego pracodawcy jest wysokość wynagrodzenia i zbieżność pracy z zainteresowaniami respondentów. Choć wysokość wynagrodzenia odgrywa kluczową rolę, to studenci mają

także swoje oczekiwania dotyczące pozafinansowych aspektów zatrudnienia. Wśród nich najistotniejsze są: możliwość awansowania (46% wskazań), a także dobra atmosfera i wspierający lider (43% wskazań).

- Jak wynika z przeprowadzonych badań, studenci dążą do posiadania pracy umożliwiającej zapewnienie im bezpieczeństwa finansowego. Wskazuje na to zarówno stawianie na pierwszym miejscu wysokości wynagrodzenia, jak i przykładanie dużej wagi do zapewniającej stabilność zatrudnienia pracy na etacie.
- Motywacje osób zainteresowanych pracą w branży finansowej różniły się w zależności od studiowanego kierunku. Studenci kierunków finansowych wskazywali przeciętnie więcej powodów determinujących ich motywacje do związania się z analizowaną branżą. Ponad połowa z nich (53%) wskazała, że jest to praca zgodna z ich wykształceniem. Jednocześnie także bardzo ważnymi motywami są odpowiadające badanym warunki finansowe (41% wskazań) i możliwość podjęcia ciekawej pracy (38% wskazań) zgodnej z zainteresowaniami (41% wskazań). Reprezentanci pozostałych kierunków podkreślali atrakcyjność wynagrodzenia (od 25% do 37% odpowiedzi) i dobre warunki pracy (również od 25% do 37% odpowiedzi), a także pozytywny wizerunek branży finansowej (od 18% do 35% odpowiedzi).
- W grupie osób, które nie są zainteresowane pracą w branży finansowej, dominowały trzy typy uzasadnień. Ponad połowa odrzucających pracę w finansach wskazała, że nie jest to praca zgodna z ich zainteresowaniami. Taki sam odsetek badanych nie bierze jej pod uwagę w planach zawodowych, ponieważ uważa ją za nieciekawą. Trzecim – pod względem częstotliwości wskazań – powodem jest fakt, że praca w branży finansowej nie jest zgodna z wykształceniem respondentów.

Ocena kompetencji kandydatów i młodych pracowników

- W opinii ponad 17% badanych z branży finansowej (respondentami byli przede wszystkim przedstawiciele działów HR) większość absolwentów trafiających do branży finansowej posiada taki stopień przygotowania do pracy, który nie wymaga dodatkowych działań szkoleniowo-rozwojowych. Tym samym mniej więcej czterech na pięciu badanych uznało, że większość absolwentów po zakończeniu studiów nie posiada wystarczających

umiejętności, by w pełni realizować zadania czekające na nich w miejscu pracy.

Najbardziej krytycznie nastawieni do poziomu wiedzy i umiejętności absolwentów byli przedstawiciele branży bankowej (zarówno reprezentanci banków komercyjnych, jak i banków spółdzielczych oraz SKOK-ów).

- W opinii pracodawców z branży finansowej kandydaci oraz młodzi pracownicy najczęściej wykazują deficyty w zakresie kompetencji ogólnych. W branży bankowej podkreślano także braki kompetencji zawodowych takich jak znajomość procedur branżowych czy znajomość regulacji prawnych dotyczących różnych aspektów działalności bankowej. Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że do grupy newralgicznych kompetencji (tj. zarówno trudnych do pozyskania u młodych pracowników, jak i kluczowych dla efektywnej pracy w branży) zaliczyć można odpowiedzialność i rzetelność (kompetencja kluczowa lub przydatna według 100% badanych; trudna do pozyskania według ponad 63% ankietowanych) oraz innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów (kompetencja kluczowa lub przydatna według ponad 99% badanych; trudna do pozyskania według ponad 55% ankietowanych).
- Odpowiedź na potrzeby i oczekiwania młodych pracowników to jeden z istotnych obszarów zainteresowania działów HR firm z branży finansowej. Jak wynika ze zrealizowanego badania, przedmiotem szczególnej troski osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi są m.in. (i) zatrzymanie najlepszych młodych pracowników w organizacji, (ii) budowanie zaangażowania młodych pracowników, (iii) przyciąganie młodych osób o odpowiednim poziomie kompetencji oraz (iv) budowanie pozytywnego wizerunku branży finansowej u młodych osób. Jednocześnie reprezentanci branży wysoko oceniają jej atrakcyjność (jako miejsca pracy) dla młodych osób – z uzyskanych odpowiedzi wynika, że firmy finansowe są postrzegane przez pracowników branży¹ jako miejsca pracy o przyjaznej atmosferze (dobre relacje zarówno z przełożonymi, jak i ze współpracownikami), gdzie istnieje możliwość rozwoju oraz angażowania się w interesujące projekty. Zaletą branży finansowej – w opinii pracowników – jest także jej zaangażowanie w kształtowanie zrównoważonego rozwoju (94% ankietowanych przedstawicieli branży zgodziło się ze stwierdzeniem „Nasza firma/instytucja jest organizacją odpowiedzialną społecznie”). Mankamentem pracy w branży jest z kolei przede wszystkim niska elastyczność czasu oraz form świadczenia

¹ Należy pamiętać, że respondentami byli przede wszystkim przedstawiciele działów HR instytucji finansowych.

pracy. W tym kontekście zmiany zainicjowane podczas pandemii (tj. wzrost liczby pracowników świadczących pracę zdalnie) mogą być postrzegane jako szansa dla branży finansowej – w minionych miesiącach opracowano wiele procedur, które mogą trwale zwiększyć elastyczność zatrudnienia w podmiotach z branży (i upodobnić je w tym obszarze np. do firm z branży IT, z którymi banki, firmy ubezpieczeniowe oraz podmioty rynku kapitałowego coraz częściej muszą rywalizować o pracowników).

Wpływ pandemii na zarządzanie zasobami ludzkimi

- Pandemia oznaczała duże zmiany dla rynku pracy i narzędzi dedykowanych rozwijaniu kompetencji w branży finansowej. Z jednej strony przyspieszony został proces redukcji placówek bankowych i spadków poziomu zatrudnienia, a z drugiej strony okres pandemii przyniósł przyspieszenie w oswojaniu pracowników i pracodawców z pracą hybrydową oraz zdalną, która dotychczas nie była powszechnie praktykowana. Wiele wskazuje na to, że zmiany wywołane w ostatnich miesiącach zostaną w branży na stałe (otwarte pytanie dotyczy skali tych zmian). Przyspieszona cyfrowa rewolucja, związana z nowym sposobem świadczenia pracy, pociąga za sobą nowe wyzwania dla działów HR. Wśród nich są m.in. rozwój kompetencji liderek (na co wskazywali zarówno respondenci biorący udział w badaniach ankietowych, jak i przedstawiciele branży, z którymi prowadzono indywidualne wywiady) oraz rozwiązań systemowych pozwalających pozytywnie wpływać na zaangażowanie, efektywność czy integrację pracowników w zespołach rozproszonych (wszystkie te kwestie zostały określone jako istotne wyzwania ostatnich miesięcy przez ponad 60% respondentów biorących udział w badaniu BBKL). Mniej trudności dostarczają przedstawicielom branży finansowej kwestie związane z koniecznością zapewnienia pracownikom dostępu do odpowiedniego oprogramowania (istotne wyzwanie według ok. 49% respondentów) czy sprzętu (ok. 41% wskazań).
- Pandemia wywarła także wpływ na częstotliwość wykorzystania różnego rodzaju form rozwijania kompetencji pracowników przez firmy z branży finansowej. Ze zrealizowanych badań wynika, że w miesiącach poprzedzających badanie spadła popularność szkoleń (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych). Podmioty z branży rzadziej wysyłały pracowników na różnego rodzaju konferencje. Spadła także częstotliwość innego typu działań nastawionych na rozwijanie kompetencji w miejscu pracy (jak job shadowing czy uczenie się pod kierunkiem współpracowników). Zmiany te przypisywane są sytuacji

pandemicznej i ograniczeniom sanitarnym, które nie sprzyjały stacjonarnym formom przekazywania wiedzy. W istocie tradycyjne formy zostały w badanym okresie zastąpione przez edukację zdalną. Jak wynika z przeprowadzonych badań, w miesiącach poprzedzających badanie zdecydowanie wzrosło znaczenie nauczania na odległość – 44% respondentów deklaroowało, że ich podmioty w ostatnich miesiącach częściej sięgały po narzędzia rozwijania wiedzy o charakterze e-learningowym. Popularyzacja zdalnego nauczania może już na trwałe zmienić kształt rynku edukacyjnego, zmniejszając znaczenie tradycyjnych szkoleń i jednocześnie zwiększając rolę odgrywaną przez platformy cyfrowe.

Słownik pojęć

Kompetencje: zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii umożliwiających skuteczną realizację celów przedsiębiorstwa/instytucji i zadań właściwych dla określonej roli zawodowej/stanowiska pracy, a determinowanych przez różnorodne czynniki, w tym m.in. wiedzę (wiadomości zdobyte w ramach uczenia się), umiejętności (nabyte i/lub wyuczone działania w określonym obszarze) i kompetencje ogólne (np. umiejętność współpracy w grupie, skuteczne komunikowanie się w mowie i piśmie) oraz inne wymagania.

Kompetencje społeczne: rozwinięte w toku uczenia się zdolności kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania. Kompetencje społeczne w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (dalej: ZSK) to jedna z trzech – wyróżnionych w Polskiej Ramie Kwalifikacji (dalej: PRK) – kategorii efektów uczenia się. Poszczególne kategorie efektów uczenia się w PRK (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne) nie mogą być traktowane całkowicie rozłącznie, ponieważ efekty te przenikają się – wiedza zawsze obejmuje pewien komponent umiejętności, umiejętności zawsze zawierają pewne elementy wiedzy, a składnikami kompetencji społecznych zawsze są jakieś umiejętności i pewna wiedza.

Umiejętności: przyswojona w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej. Termin umiejętności w kontekście ZSK oznacza jedną z trzech wyróżnionych w PRK kategorii efektów uczenia się.

Wiedza: zbiór opisów obiektów i faktów, zasad, teorii oraz praktyk przyswojonych w procesie uczenia się, odnoszących się do dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej. Termin wiedza w kontekście ZSK oznacza jedną z trzech wyróżnionych w PRK kategorii efektów uczenia się.

Metodologia badania

Branża finansowa stanowi fundament współczesnego systemu gospodarczego. Jego siła stanowi warunek sprawnego funkcjonowania całej gospodarki. To zróżnicowany zbiór instytucji świadczących szeroką gamę usług zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Na potrzeby niniejszego projektu branżę finansową zdefiniowano jako przedsiębiorstwa skupiające swą działalność w trzech podbranżach wpisujących się w zakres definiowany kodami PKD Sekcji K (Dział 64, 65 i 66):

- bankowej,
- ubezpieczeniowej,
- rynku kapitałowego.

Ze względu na złożoność problematyki badawczej, w toku prac zastosowano zróżnicowane, lecz wzajemnie uzupełniające się metody pozyskiwania informacji. W badaniu wykorzystano szerokie spektrum technik badawczych obejmujących analizę desk-research, badania jakościowe oraz badania ilościowe.

W części jakościowej przeprowadzono pogłębione wywiady typu IDI z pracownikami branży finansowej oraz grupy fokusowe i diady ze studentami i studentkami ostatnich dwóch lat studiów magisterskich.

W celu eksploracji odmiennych perspektyw przeprowadzono wywiady:

- ze specjalistami HR/EB pracującymi w branży finansowej (5 wywiadów),
- z pracownikami z TOP5 poszukiwanych stanowisk (5 wywiadów²).

Wywiady indywidualne z pracownikami realizowano od września 2020 r. do czerwca 2021 r.

Także wywiady ze studentami objęły zróżnicowane grono potencjalnych pracowników branży.

Przeprowadzono odrębne spotkania dla studentów:

- kierunków finansowych – data spotkania: 24.11.2020 r.,
- kierunków prawnych – data spotkania: 23.11.2020 r.,
- kierunków IT – daty spotkań: 15 i 19.03.2021 r.,
- innych kierunków niż wyżej wymienione (socjologii, psychologii i filozofii) – data spotkania: 23.11.2020 r.

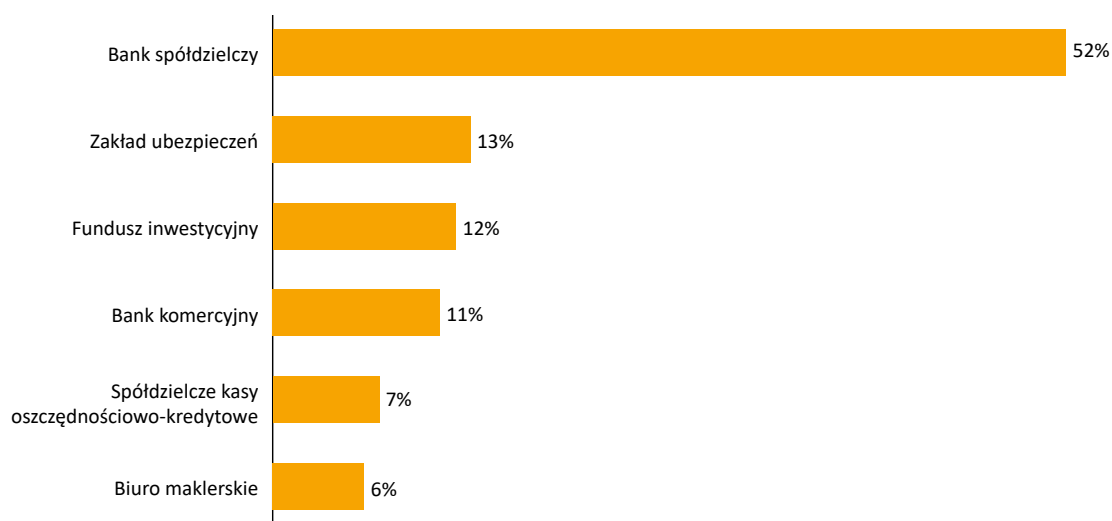
² Nie zrealizowano zakładanej próby 10 wywiadów z przedstawicielami najbardziej poszukiwanych stanowisk. W praktyce to eksperci z zakresu IT, którzy byli grupą trudną do rekrutacji i niechętną do udziału w badaniu ze względu na wrażliwość procesów biznesowych, których obsługą się zajmują.

W części ilościowej zrealizowano dwa ogólnopolskie badania kwestionariuszowe obejmujące pracodawców branży finansowej (podbranża: bankowej, ubezpieczeniowej i rynku kapitałowego; przeprowadzono 150 wywiadów ilościowych; badanie zrealizowano w terminie: 17.12.2020 r. – 15.04.2021 r.) i studentów czterech grup kierunków (prawa, finansów, IT i innych kierunków skupiających przedstawicieli studiów humanistycznych; przeprowadzono 1671 wywiadów ilościowych; badanie zrealizowano w terminie: 17.12.2020 r. – 08.04.2021 r.), które zostały wybrane w toku konsultacji z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego jako najważniejsze z punktu widzenia rekrutacji kadr branży³.

Struktura próby w ilościowym badaniu pracodawców

W badaniu ilościowym pracodawców wzięło udział 150 przedstawicieli firm działających w obszarze bankowości, ubezpieczeń i rynku kapitałowego reprezentujących różne typy instytucji (wykres 1).

Wykres 1. Typy instytucji, w których pracują respondenci objęci badaniem pracodawców (n = 150)

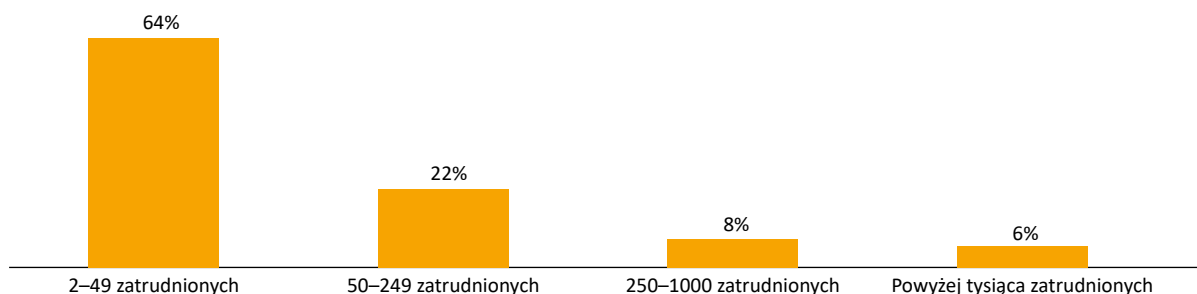


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

³ Na zamieszczonych w raporcie wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika z zaokrągleń lub z możliwości wskazania wielu odpowiedzi.

W próbie uwzględniono opinie reprezentantów firm różnej wielkości. Większość osób (prawie 65%) objętych badaniem pracuje w firmach zatrudniających do 49 osób, częściej niż co piąty badany – w firmie średniej lub dużej, a niemal 15% respondentów w firmach największych – zatrudniających 250 lub więcej pracowników (wykres 2).

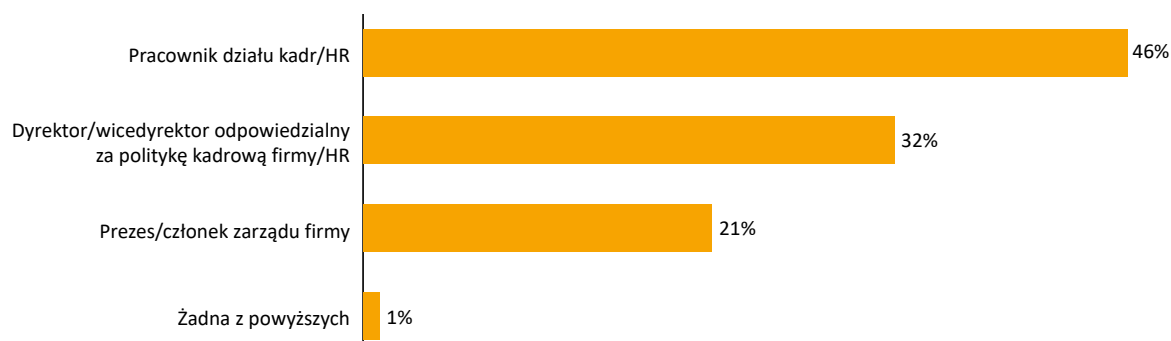
Wykres 2. Wielkość instytucji, w których pracują respondenci objęci badaniem pracodawców (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Respondentami reprezentującymi pracodawców były przede wszystkim osoby zajmujące się zawodowo kadrą i HR-em w badanych instytucjach (wykres 3).

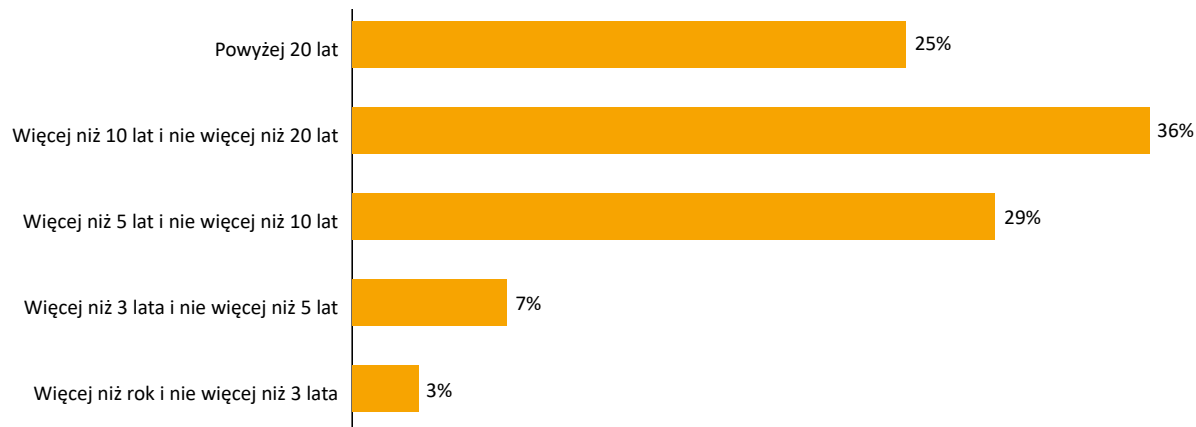
Wykres 3. Rola w firmach respondentów objętych badaniem pracodawców (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Respondenci mieli bardzo duże doświadczenie zawodowe. Ponad 60% badanych ma ponad 10-letnie doświadczenie pracy w branży, z czego 2 na 5 osób może pochwalić się ponad 20 latami praktyki zawodowej w obszarze finansów (wykres 4).

Wykres 4. Staż pracy w branży finansowej respondentów objętych badaniem pracodawców (n = 150)

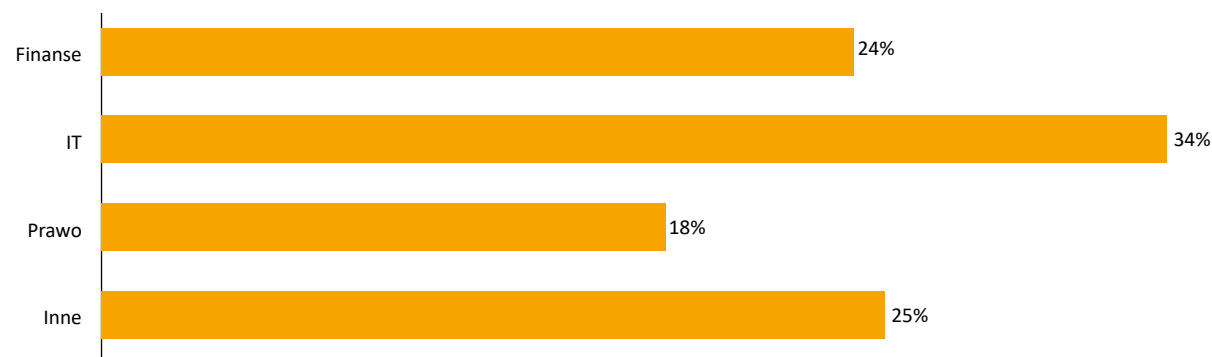


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Struktura próby w ilościowym badaniu studentów

Badaniem ilościowym objęto także studentów ostatnich dwóch lat studiów z obszaru: finansów, IT, prawa i innych kierunków (wykres 5).

Wykres 5. Kierunek studiów respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671)

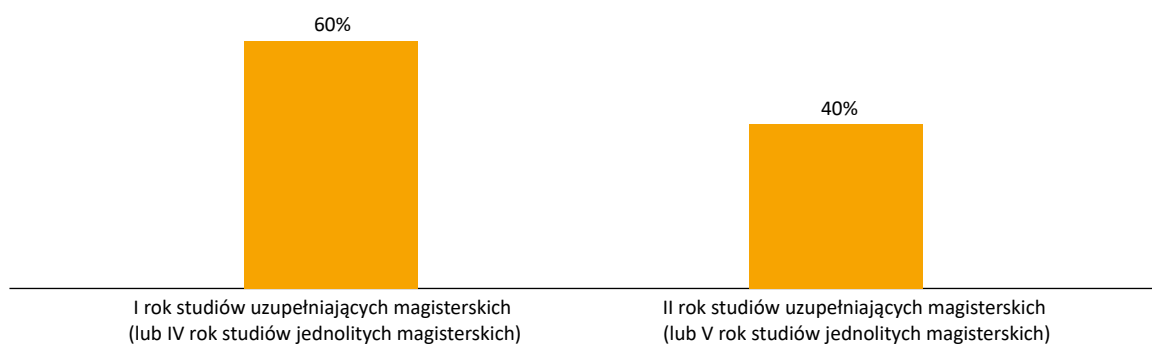


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Próba studentów jest zrównoważona pod kątem płci badanych (po 50% próby stanowili mężczyźni i kobiety).

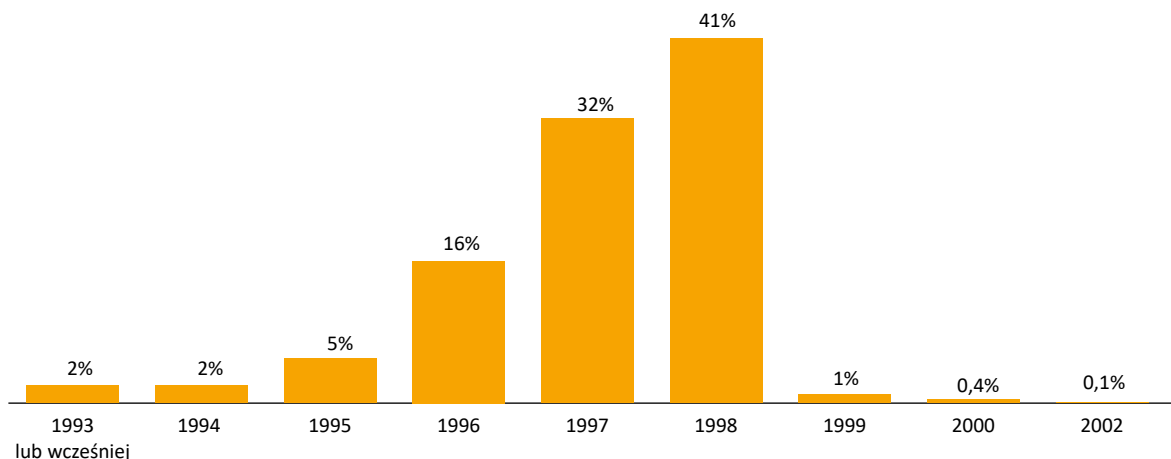
Respondenci byli do siebie podobni pod względem poziomu kształcenia (wszyscy studiowali w chwili badania na I lub II roku uzupełniających studiów magisterskich; wszyscy byli studentami studiów stacjonarnych (dziennych)) (wykres 6) i wieku (wykres 7).

Wykres 6. Rok studiów respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Wykres 7. Rok urodzenia respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Respondenci byli studentami najlepszych polskich uczelni (tabela 1). Konstruując próbę wybrano ośrodki akademickie, które są liderami rankingów w swoich obszarach naukowych (np. finansowym, IT, prawnym).

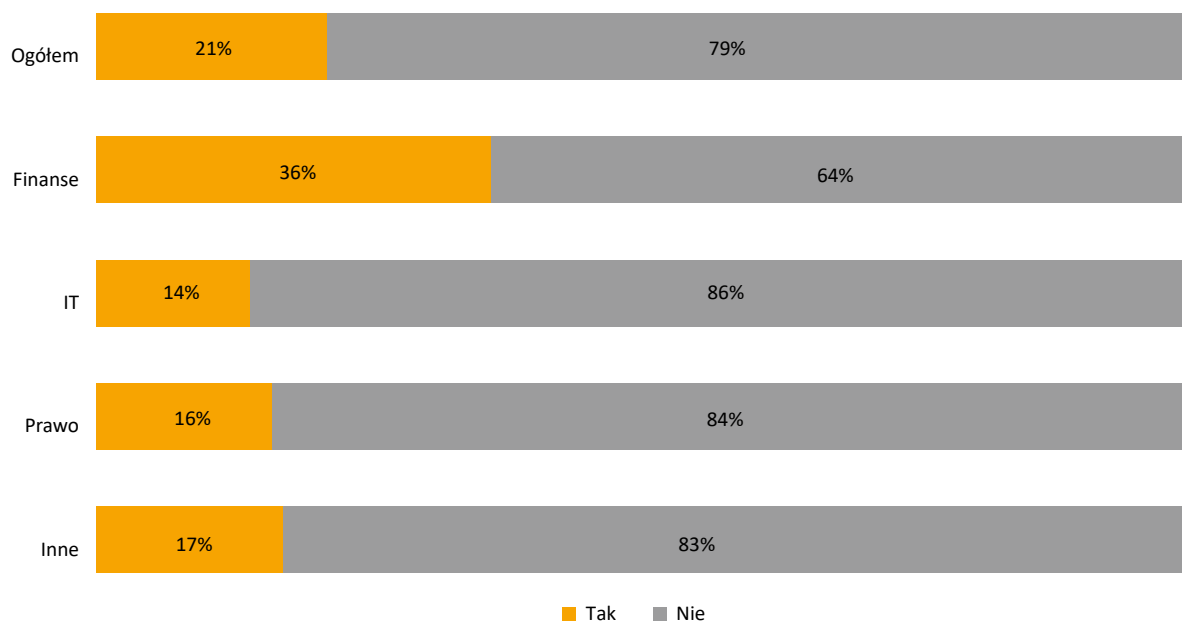
Tabela 1. Uczelnie respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671)

Uczelnia	n	%
Politechnika Wroclawska	202	12%
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	182	11%
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	142	8%
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	140	8%
Uniwersytet Gdański	97	6%
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	93	6%
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	91	5%
Uniwersytet Wroclawski	85	5%
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie	70	4%
Politechnika Poznańska	64	4%
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	60	4%
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	59	4%
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	58	3%
Politechnika Warszawska	57	3%
Akademia Ignatianum w Krakowie	52	3%
Politechnika Gdańska	50	3%
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	36	2%
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	30	2%
SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny z siedzibą w Warszawie	29	2%
Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie	29	2%
Politechnika Białostocka	20	1%
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	14	1%
Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych w Warszawie	7	0,4%
Uniwersytet Warszawski	2	0,1%
Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie	1	0,1%
Politechnika Łódzka	1	0,1%
Suma	1671	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

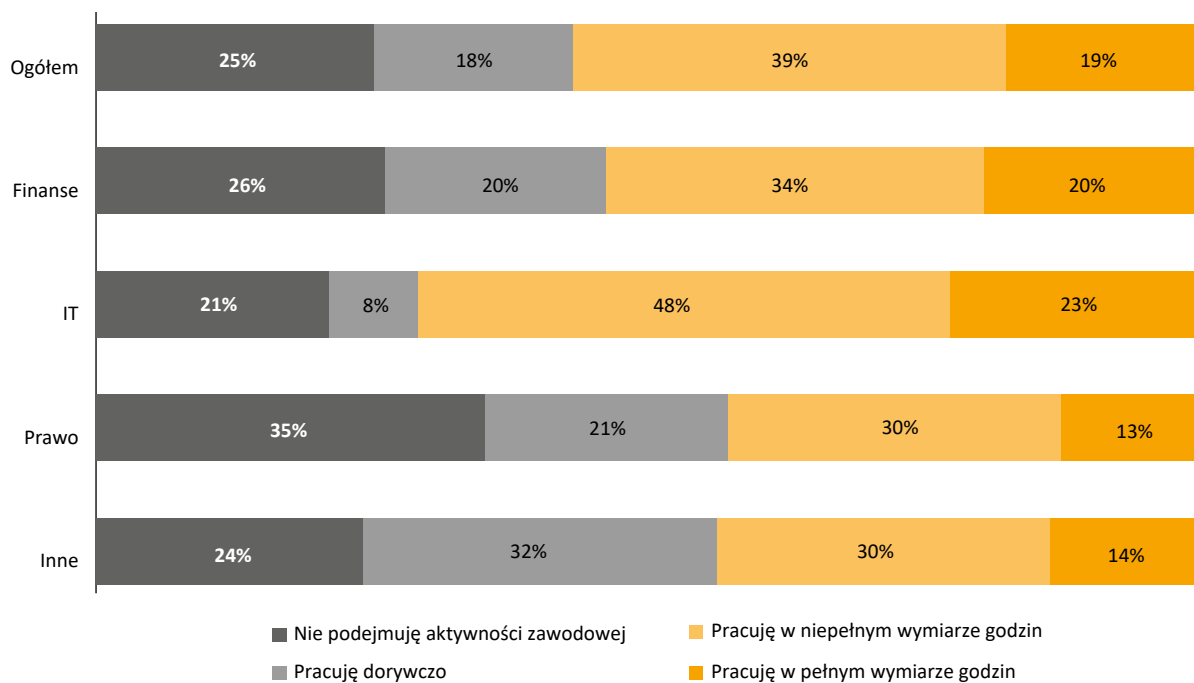
Niewielu badanych ma doświadczenie w studiowaniu na dodatkowym kierunku. Fakt studiowania lub już ukończenia dodatkowego kierunku studiów zadeklarowało niewiele ponad 20% respondentów (wykres 8). Stosunkowo najczęściej tego rodzaju doświadczenie jest udziałem studentów kierunków finansowych. Ponad 1/3 osób z tej grupy wskazała, że studiuje na innym kierunku lub ukończyła inny kierunek studiów.

Wykres 8. Fakt studiowania/ukończenia bądź nie na dodatkowym/dodatkowego kierunku studiów przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Większość respondentów (spośród mających jakiegokolwiek doświadczenie zawodowe) jest aktywnych zawodowo pracując w niepełnym (39%) lub pełnym (19%) wymiarze godzin (wykres 9). Stosunkowo najczęściej stałą aktywność zawodową podejmują studenci kierunków z obszaru IT. W tej grupie pracę w pełnym wymiarze deklaruje prawie co czwarty badany, a etatową pracę w częściowym wymiarze godzin niemal połowa respondentów.

Wykres 9. Aktywność zawodowa respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 862)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Branża finansowa – podstawowe dane z rynku pracy oraz trendy rynkowe

Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w branży finansowej

Liczba pracujących w branży finansowej na koniec 2019 roku wynosiła 351,3 tys. osób (tabela 2). Wartość ta przekładała się na ok. 267 tysięcy etatów (co w obu przypadkach oznaczało spadek względem 2018 roku o odpowiednio 8‰ i 3‰). Przywołana zmienna charakteryzowała się w ostatnich latach dużą stabilnością. Analizując dane GUS⁴ można zauważyć, że liczba pracujących (zarówno osób zatrudnionych, jak i osób pracujących na własny rachunek) utrzymywała się na względnie zbliżonym poziomie w latach 2012–2019. W latach 2012–2014 odchylenia pomiędzy poszczególnymi latami wynosiły nie więcej niż 1,4%, a w okresie 2017–2019 były one jeszcze mniejsze i wynosiły nie więcej niż 0,8% r/r.

⁴ GUS, *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2019 r. – dane ostateczne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-dane-ostateczne-w-2019-r-,17,4.html>, dostęp 30.06.2021.

Tabela 2. Pracujący w branży finansowej (działalność finansowa i ubezpieczeniowa w zestawieniach GUS) w latach 2011–2019 (w tys.)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pracujący w branży finansowej	346,3	349,4	352,2	356,8	350,5	353,8	353,3	354,1	351,3
Dynamika zmian w kolejnych latach	-	0,90%	0,80%	1,31%	-1,77%	0,94%	-0,14%	0,23%	-0,79%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz raportu „SBKL Analiza sytuacji w branży finansowej”.

Dużą zmianę w tym zakresie przyniósł rok 2020. Wstępne dane GUS (opublikowane w czerwcu 2021 r.⁵) wskazują na negatywną zmianę opisywanej wcześniej tendencji i znaczący spadek zatrudnienia w branży finansowej. Spadek ten wyniósł według wstępnych danych 5,8%, co przekłada się na zmniejszenie liczby osób zatrudnionych o ponad 20 tys. w ciągu 12 miesięcy⁶.

Częściowe potwierdzenie tych danych znaleźć można w statystykach prezentowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF) dotyczących wyłącznie branży bankowej. Dane te obrazują trwałą tendencję spadkową, jeśli chodzi o zatrudnienie w tej branży. Dynamika spadków znacząco przyspieszyła od czerwca 2020 roku (a więc mniej więcej trzy miesiące od początku światowej pandemii COVID-19). Analiza 11 miesięcy (rozpoczętych 1 lipca 2020 r. i zakończonych 31 maja 2021 r.) pokazuje, że w tym okresie liczba zatrudnionych spadała w branży bankowej średnio o 683 osoby w każdym miesiącu (łączny spadek w całym opisywanym okresie wyniósł 7515 osób) – to o 44% więcej od analogicznych wartości obserwowanych w 2019 roku (średnio o 474 os./mies. mniej; łącznie w ciągu całego roku o 5689 pracujących mniej) (tabela 3).

Szczegółowa analiza danych dotyczących zatrudnienia w bankach wskazuje, że opisywane spadki to w całości efekt redukcji miejsc pracy w placówkach bankowych. Liczba pracujących

⁵ Szczegółowe i ostateczne dane w tym zakresie zostaną przez GUS opublikowane w listopadzie 2021 roku.

⁶ GUS, *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2020 r. – dane wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2020-r-dane-wstepne,18,3.html>, dostęp 30.06.2021.

w centralach banków uległa bowiem w tym okresie nieznacznemu zwiększeniu (o 433 osoby). Potwierdzają to dane dotyczące samych placówek bankowych – ich liczba na koniec maja 2021 r. to 5383 (tj. 596 mniej niż na koniec czerwca 2020 r.; spadek o 10% r/r). Spadła także liczba funkcjonujących filii, ekspozytur i placówek obsługi klienta – 31 maja 2021 r. działało ich 2783 (tj. o 409 mniej niż rok wcześniej; spadek o 13% r/r)⁷.

Tabela 3. Liczba zatrudnionych w bankach w latach 2015–2021

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	30 VI 2020	31 XII 2020	31 V 2021
Liczba zatrudnionych	170 908	168 821	164 390	162 565	156 876	153 531	149 003	146 016
W centrali	74 337	76 374	76 896	79 792	79 961	79 238	79 437	79 671
W kraju	96 302	92 120	87 128	82 319	76 307	73 727	68 982	65 769
Za granicą	269	327	366	454	608	566	584	576

Źródło: opracowanie własne na podstawie KNF⁸.

Ta systematycznie zmniejszająca się liczba krajowych placówek bankowych i osób w nich zatrudnionych wynika z potrzeby ograniczania kosztów oraz dalszego rozwoju bankowości elektronicznej. Opisane powyżej dane wskazują jednak, że pandemia oraz wywołane przez nią zmiany w otoczeniu rynkowym przyczyniły się do przyspieszenia tego procesu.

Sektor charakteryzuje się także wysokim (na tle średniej dla całej gospodarki) poziomem wynagrodzeń. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w 2019 r. wynosiło 7896,66 zł⁹ (co oznacza wzrost względem 2018 r. o 4,8% przy średnim wzroście wynagrodzeń w gospodarce w tym okresie o 7,2%; jednocześnie jednak przeciętny poziom wynagrodzeń w branży finansowej był o ponad 60% wyższy niż średnia dla całej gospodarki, wynosząca w 2019 r. 4920,09 zł). Tym samym działalność finansowa i ubezpieczeniowa to sekcja

^{7 18} KNF, *Dane miesięczne dot. branży bankowej – maj 2021*, https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18, dostęp 10.07.2021.

⁹ GUS, *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2019 r. – dane ostateczne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-kosztypracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-dane-ostateczne-w-2019-r-,17,4.html>, dostęp 30.11.2020.

gospodarki narodowej z trzecim najwyższym średnim poziomem wynagrodzeń (po informacji i komunikacji oraz górnictwie i wydobywaniu).

Uzupełniając dotychczasowy przekrojowy opis rynku pracy w branży finansowej, warto dodać, że jest to branża mocno sfeminizowana. Spośród 351,3 tys. osób, pracujących w działalności finansowej i ubezpieczeniowej w 2019 roku¹⁰, ponad 63% stanowiły kobiety (221,7 tys.).

Trendy rynkowe – aktualizacja

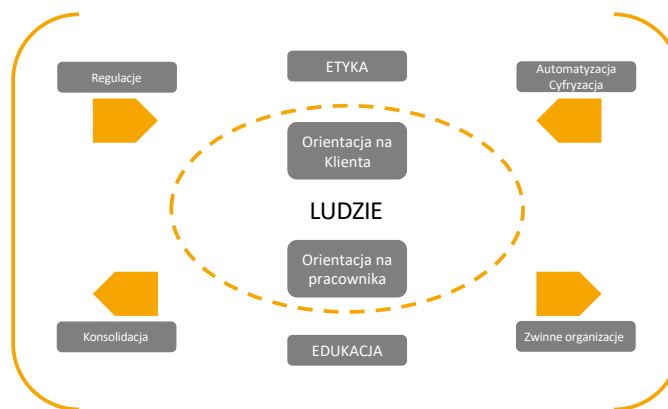
W opracowanym w połowie 2018 r. raporcie z I edycji badania Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w branży finansowej, wyróżniono siedem głównych trendów, które w kolejnych latach miały kształtować procesy transformacyjne i ewolucyjne we wszystkich obszarach branży finansowej (tj. w bankowości, ubezpieczeniach oraz w branży rynku kapitałowego). Trendy te zostały wyróżnione na podstawie dwóch głównych źródeł wiedzy. Były to: (i) dostępne wówczas dane, raporty i publikacje na temat stanu i przyszłości branży finansowej oraz (ii) opinie ekspertów, którzy zostali zaproszeni w poprzedniej edycji badania do podzielenia się opiniami podczas bezpośrednich wywiadów pogłębionych lub w badaniu metodą delficką. Wśród wyróżnionych wówczas trendów znalazły się:

- 1) **konsolidacja** (redukcja liczby podmiotów obecnych na rynku finansowym poprzez przejmowanie mniejszych organizacji przez większe podmioty oraz – powiązana z tym – redukcja zatrudnienia);
- 2) **automatyzacja i cyfryzacja** (wzrost znaczenia digitalizacji oraz kompetencji cyfrowych na wszystkich poziomach funkcjonowania podmiotów w ramach branży finansowej);
- 3) **regulacje prawne** (wzrost ich liczby oraz wzrost – powiązanych z nimi – obciążeń finansowych dla branży i presji na redukcję kosztów działalności, w tym kosztów osobowych);
- 4) **zwinne organizacje finansowe** (wzrost znaczenia elastyczności w relacjach pracodawca – pracownik oraz zwrot w stronę kształtowania kultury innowacji w firmach z branży finansowej);
- 5) **klientocentryzm** (rosnąca koncentracja na doświadczeniach klientów oraz jakości usług świadczonych przez podmioty branży finansowej, w tym szczególnie jakości obsługi klienta);
- 6) **pracownikocentryzm** (rosnąca koncentracja na potrzebach i oczekiwaniach pracowników oraz stopniowe zwiększenie satysfakcji z pracy w branży na wszystkich poziomach zatrudnienia i we wszystkich obszarach stanowiskowych);

¹⁰ Dane z 2019 r. to na dzień oddania raportu do druku najbardziej aktualnie dane udostępnione przez GUS.

- 7) **etyczne instytucje finansowe** (rosnące znaczenie długofalowych, partnerskich relacji z klientami, które bazują na zaufaniu i społecznej odpowiedzialności organizacji finansowych, gdzie ta ostatnia wykracza poza relacje z klientami i obejmuje szeroki zakres społecznie odpowiedzialnego funkcjonowania instytucji finansowych).

W I edycja badania wskazywano, że powyższe trendy są ze sobą silnie powiązane i możliwe jest nakreślenie sieci wzajemnych powiązań pomiędzy wyróżnionymi zjawiskami. Podkreślano, że spoiwem przewidywanych zmian będzie człowiek – tak pracownik, jak też klient. To na potrzebach i oczekiwaniach tych dwóch grup będą musiały skoncentrować się organizacje finansowe w rzeczywistości silnej konkurencji rynkowej. Regulacje¹¹ i automatyzacja¹² będą z kolei wymuszały na sektorze zmiany przybliżające instytucje do modelu zwinnych organizacji biznesowych. Dodatkowo, rynek premiujący duże organizacje będzie wywierał presję konsolidacyjną sprzyjającą łączeniu się organizacji lub też przejmowaniu podmiotów o mniejszym potencjalne przez silniejsze podmioty. Zmiany wywołane przez pozostałe trendy, jeśli mają mieć pozytywny charakter, powinny zostać oparte na etyce i wartościach określających normy i granice działania zarówno konkretnych pracowników wszystkich szczebli, jak i całych instytucji (które powinny zbliżyć się do wzorca firm – idei¹³). Istotnym warunkiem ich powodzenia (rozumianego tu jako zrównoważony rozwój branży) jest także edukacja upowszechniająca wiedzę finansową w społeczeństwie. Ta jest bowiem niezbędna do racjonalnego i odpowiedzialnego korzystania z produktów finansowych oraz ich dalszego upowszechniania wśród Polaków (co dotyczy przede wszystkim sfery ubezpieczeń oraz rozwiązań oferowanych na rynku kapitałowym).



Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Powiązane z trendem dotyczącym etyki, albowiem stanowiące w pewnym zakresie wynik presji opinii publicznej na sferach władzy, by odgórnie wymusić na instytucjach branży finansowej bardziej etyczną oraz bardziej sprawiedliwą społecznie działalność.

¹² Powiązana z kolei z klientocentryzmem, albowiem trudno sobie dziś wyobrazić „użyteczną” dla klientów instytucję finansową, która źle funkcjonuje w przestrzeni cyfrowej.

¹³ W nawiązaniu do koncepcji ekonomii opartej na wartościach promowanej przez ruch Open Eyes Economy zapoczątkowany w 2016 roku przez prof. Jerzego Hausnera.

Poniżej odniesiono się kolejno do wybranych trendów, wyróżnionych w badaniu z 2018 r., wskazując, jakie nowe i istotne czynniki pojawiły się w otoczeniu społeczno-gospodarczym wzmacniając lub osłabiając poszczególne z wyróżnionych trendów¹⁴.

Konsolidacja

W 2018 roku zwracano uwagę, że funkcjonowanie instytucji branży finansowej w środowisku niskich stóp procentowych (przy równoległe rosnących obciążeniach bieżącej działalności operacyjnej poprzez koszty związane np. z podatkiem bankowym lub odgórnym ograniczeniem opłat z tytułu zarządzania niektórymi produktami inwestycyjnymi), to okoliczność sprzyjająca scenariuszowi konsolidacji rynkowej w opisywanym sektorze. Rok 2020 przyniósł istotne przyspieszenie w analizowanym obszarze. Na skutek decyzji Rady Polityki Pieniężnej stopy procentowe w Polsce znalazły się na rekordowo niskim poziomie (stopa referencyjna 0,1%), na którym utrzymywane są do dnia opracowywania niniejszego raportu (wrzesień 2021 r.). Decyzje te istotnie wpłynęły na zysowność branży bankowej. Ta była dodatkowo ograniczona m.in. przez: (i) wynikające z regulacji europejskich wymogi ostrożnościowe co do kapitału, płynności i ryzyka kredytowego oraz (ii) dużą skalę rezerw, jakie część banków tworzyła w związku z ryzykiem prawnym dotyczącym walutowych kredytów hipotecznych. Według danych Komisji Nadzoru Finansowego zysk netto branży bankowej w 2020 r. wyniósł 7,77 mld zł. Wartość ta jest niższa o 43,8% od analogicznej wartości w 2019 r. Tak duży spadek rentowności działalności operacyjnej w branży bankowej może – dla części mniejszych instytucji – przełożyć się na trwałą utratę zdolności do generowania zysków i zmusić je do połączenia się z większymi podmiotami. Tak stało się w przypadku IDEA Banku, który ze względu na nałożenie się wielu negatywnych okoliczności (środowisko niskich stóp procentowych, wcześniejsze problemy z missellingiem oraz szeroką dystrybucją obligacji GetBack SA) stał się pierwszym bankiem w Polsce, który został dotknięty procedurą przymusowej restrukturyzacji.

Co to wszystko oznacza dla branży bankowej? Należy zakładać, że tendencja konsolidacyjna zostanie utrzymana. Zwiększy się także presja po stronie banków, by w dalszym ciągu ograniczać koszty prowadzonej działalności¹⁵. Jednym z efektów może być redukcja zatrudnienia

¹⁴ W dalszym opisie pominięto trendy, w przypadku których nie odnotowano istotnych zmian względem sytuacji przedstawionej w raporcie z I edycji BBKL.

¹⁵ Szerzej o wyzwaniach (i potencjalnych konsekwencjach) dla biznesowej działalności branży bankowej w obecnych warunkach rynkowych pisał Cezary Stypułkowski w głośnym tekście „Siedem plag sektora bankowego w Polsce”. Zob.: <http://cezarystypulkowski.pl/2020/07/29/siedem-plag-sektora-bankowego-w-polsce/>, dostęp 15.07.2021.

i – powiązana z tym – intensyfikacja prac nad automatyzacją wybranych procesów oraz przenoszeniem coraz większej części usług do świata cyfrowego (co przyczyni się do dalszej redukcji fizycznych placówek). Przewidywania te znajdują już teraz potwierdzenie w danych przytaczanych wcześniej wskazujących, że od czerwca 2020 r. dynamicznie spada zarówno liczba placówek bankowych, jak i pracowników branży w nich zatrudnionych. Należy przewidywać, że opisany kierunek zmian będzie kontynuowany w kolejnych latach.

Tendencje konsolidacyjne widoczne są także w pozostałych podbranżach branży finansowej. W ostatnich miesiącach z Polski wycofała się Grupa AXA, której polskie aktywa przejęła Grupa Uniqą, tworząc w ten sposób piątą największą grupę ubezpieczeniową w Polsce pod względem przypisu składki. Z kolei na początku lipca 2021 r. Grupa NN ogłosiła, że zawarła porozumienie w sprawie nabycia polskiego biznesu ubezpieczeniowego MetLife.

Automatyzacja i cyfryzacja

W 2018 roku zwracano uwagę na rosnące znaczenie wykorzystania nowoczesnych technologii edukacyjnych oraz na rosnące znaczenie szeroko rozumianych kompetencji cyfrowych i technologicznych (rozumienie technologii oraz umiejętność sprawnego i wszechstronnego posługiwania się różnorodnymi narzędziami cyfrowymi ma być w tym ujęciu jedną z kompetencji podstawowych, bez których praca w branży finansowej będzie znacząco utrudniona), stanowiących punkt wyjścia do multidyscyplinarności pracowników.

Z perspektywy 2021 roku widać, że pandemia COVID-19 zdaje się być dodatkowym katalizatorem (i tak już mocno rozpędzonego) procesu związanego z szeroką automatyzacją i cyfryzacją branży finansowej. Dynamiczna cyfryzacja obserwowana jest na wielu poziomach. Po pierwsze, konieczność zdalnej pracy sprawiła, że wiele procesów – w trybie ekstraordynaryjnej konieczności – przeniesiono do świata cyfrowego. Można zakładać, że wiele z nich będzie już prowadzonych w ten sposób na stałe (w tym kontekście systemy do realizowania działań back office powinny charakteryzować się – podobnie jak systemy dedykowane klientom – wysokiej jakości UX/UI, co wzmacnia również konieczność inwestowania w ten obszar kompetencji). Po drugie, instytucje z branży finansowej stale intensyfikują swoje działania, zmierzające do umożliwienia załatwienia (bądź zautomatyzowania) możliwie wielu spraw za pośrednictwem elektronicznych kanałów kontaktu (standardem stają się już wideo doradcy czy chatboty rozwiązujące podstawowe

problemy klientów). Pojawiają się także innowacje o charakterze tzw. „robo-doradców” (jak choćby Finax obecny od 2019 r. na polskim rynku), które mają uprościć proces inwestowania środków finansowych, wspierając klientów w odpowiednim (bo zalgorytmizowanym) konstruowaniu struktury portfela inwestycyjnego.

Naturalną konsekwencją powyższych procesów jest wysoki (i wciąż rosnący) priorytet, jaki instytucje z branży finansowej muszą przykładąć do kwestii cyberbezpieczeństwa (pociąga to za sobą m.in. konieczność zatrudniania ekspertów z tego zakresu, ale – co warto podkreślić – wiedza i umiejętności związane z cyberbezpieczeństwem muszą też być rozwijane u wszystkich pracowników branży).

Warto też zauważyć (w nawiązaniu do obserwacji z 2018 r.), że od marca 2020 r. rozkwit przeżywają także tzw. technologie edukacyjne (platformy e-learningowe czy zdalne narzędzia wykorzystywane do przekazywania wiedzy)¹⁶. Ich udział w ogólnej strukturze działań edukacyjnych nastawionych na rozwój kompetencji pracowników prawdopodobnie nie wróci już do poziomu z 2019 r., co instytucje finansowe powinny uwzględnić w swoich programach rozwojowych. Wypowiedzi respondentów biorących udział w wywiadach indywidualnych pokazują, że taka zmiana faktycznie następuje.

Od początku pandemii przestawiliśmy się na szkolenia zdalne. Widzimy tutaj dwa modele działania (i staramy się w jakimś stopniu realizować oba z nich). Pierwszy to wykupienie dostępu do dużych platform e-learningowych, gdzie pracownicy mogą korzystać z nich trochę jak z popularnych serwisów z serialami (czyli wybierają te treści edukacyjne, które ich interesują i mogą z nich korzystać w określonym zakresie). Drugi model to szkolenia zdalne realizowane w modelu synchronicznym, czyli mówiąc prościej szkolenie „na żywo”, ale prowadzone nie na sali szkoleniowej, tylko w MS Teams lub innym narzędziu do pracy zdalnej. Większość trenerów, z którymi dotychczas współpracowaliśmy, wprowadziła takie rzeczy do swojej oferty.

IDI, przedstawiciel działu HR, bank komercyjny

¹⁶ Szerzej ta kwestia będzie poruszana w dalszej części raportu. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na dynamiczny skok popularności zdalnych form podnoszenia kompetencji w latach 2020 i 2021.

Zwinne organizacje finansowe

W 2018 roku zwracano uwagę, że zwrot instytucji branży finansowej w stronę cyfryzacji i stopniowego przekształcania ich charakteru z instytucji stricte finansowych do instytucji quasi technologicznych (gdzie gros procesów – zarówno po stronie klientów, jak i pracowników – odbywa się w sposób zautomatyzowany w świecie cyfrowym), będzie wymuszał stopniowe przechodzenie podmiotów z branży do zwinnego trybu pracy (co już się dzieje, ale często dotyczy wyłącznie niewielkich fragmentów organizacji). Ten ostatni rozumieć należy jako dalsze otwarcie się na tworzenie wewnętrznej kultury innowacji, gdzie pracownicy działają w interdyscyplinarnych zespołach i wspólnie – przetamując tradycyjne silosy – opracowują, a następnie wdrażają innowacje (zarówno na poziomie oferty organizacji, jak i na poziomie organizowania procesów wewnętrznych). Przejście do opisanego powyżej modelu działania należy postrzegać jako istotne wyzwanie nie tylko dla dzisiejszych pracowników (którzy będą musieli wypracować nowe postawy wobec wykonywanej pracy), ale też (a być może przede wszystkim) dla dzisiejszych menadżerów.

Mówi się dużo o agile'u, o różnych metodykach pracy zwinnej i o tym, by pracownicy byli przygotowywani do takiego trybu pracy. Ja z kolei zwróciłabym uwagę na menadżerów. Według mnie nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że nie wszyscy z nich są przygotowani, by zarządzać rozproszonymi zespołami lub by zostawiać dużą, autonomiczną przestrzeń na samodzielną działalność współpracowników (pracujących zgodnie z zasadami agile np. w metodyce scrum).

IDI, przedstawiciel działu HR, bank komercyjny

Warto zwrócić uwagę na tę liderką perspektywę i zastanowić się jak wspierać dzisiejszych liderów, by stali się „liderami jutra” (to zadanie przede wszystkim dla działów HR). Pracując z wysoce kreatywnymi i interdyscyplinarnymi zespołami, będą musieli oni odchodzić od twardej kontroli pracowników i przejść w stronę zarządzania bazującego na zaufaniu, którego przejawem jest choćby rozliczanie pracy poprzez jasno zdefiniowane (i dobrze komunikowane) efekty działań. Rozwijanie opisanej wiązki kompetencji jawi się jako jedno z ważniejszych wyzwań dla branży finansowej na najbliższe lata.

Klientocentryzm

W raporcie z 2018 roku wiele uwagi poświęcono trendowi, który określono mianem klientocentryzmu. Jest to trend związany z rosnącym znaczeniem kompleksowego podejścia w organizacjach do kwestii Customer Experience (CX). Znaczenie odpowiednio zaprojektowanego doświadczenia konsumentów podkreślają także eksperci z PwC, którzy w raporcie „Experience is everything. Get it right”¹⁷ podkreślają, że doświadczenie związane z korzystaniem z usługi jest jednym z kluczowych składników satysfakcji klienta i wprost przekłada się na skłonność do płacenia wyższej ceny za dobrze zaprojektowane usługi (co może być szczególnie ważne w dobie wysokiej presji na podnoszenie opłat za usługi finansowe). Jak wskazują autorzy przywoływanego raportu, pozytywne doświadczenie zwiększa lojalność klientów i przekłada się na gotowość do zapłacenia ceny wyższej nawet o kilkanaście procent względem oferty konkurencji.

Przedstawiciele instytucji finansowych są świadomi tego trendu. Z rozmów przeprowadzonych w ramach badań jakościowych wynika, że w ostatnich latach wzrosło znaczenie (oraz liczebność) działów, które w instytucjach z branży zajmują się badaniem oraz projektowaniem doświadczeń klientów.

Pracuję w [nazwa instytucji finansowej] w zespole odpowiedzialnym za badanie i projektowanie doświadczeń klientów od ponad 2 lat. Mam poczucie, że w tym czasie rola odgrywana przez nasz zespół w całej instytucji systematycznie pnie się w górę. Od jakiegoś czasu prowadzimy nawet szkolenia wewnętrzne dla osób z innych działów, żeby wiedziały: jak pozyskujemy dane o zachowaniach czy oczekiwaniach klientów; jakiego rodzaju są to dane; co z nich może wynikać. Wszystko po to, żeby wiedzieli, w jakich sprawach mogą się do nas zwracać. I faktycznie, coraz częściej „biznes” prosi nas o różne informacje, żeby zweryfikować pomysły, które się u nich pojawiają.

IDI, przedstawiciel działu związanego z obszarem CX, bank komercyjny

Obserwując rynek finansowy, da się także zauważyć, że podmioty obecne na tym rynku starają się identyfikować specyficzne potrzeby klientów i tworzyć produkty wprost odpowiadające na te potrzeby (przykładem może tu być wspomniany już Finax oraz robo-doradcy uruchamiani w minionych miesiącach przez inne instytucje z branży (np. ING czy

¹⁷ PwC, *Experience is everything. Get it right*, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>, dostęp 10.07.2021.

AION Bank); rozwiązania te starają się odpowiadać na problem braku wiedzy klientów na temat tego, jak skomponować odpowiedni portfel inwestycyjny).

Pracownikocentryzm

W 2018 roku wskazano, że rekordowo niski poziom bezrobocia może przyczynić się do zwiększenia rywalizacji o najbardziej wartościowych pracowników, w wyniku czego analizowanie i odpowiednie projektowanie doświadczeń pracownika stanie się w kolejnych latach co najmniej równie ważne, jak analogiczne działania ukierunkowane na kształtowanie doświadczeń klientów.

W tym obszarze należy podtrzymać opinię, że banki, firmy ubezpieczeniowe oraz instytucje rynku kapitałowego, zainteresowane przyciąganiem do swoich organizacji najbardziej wartościowych pracowników, będą musiały wdrożyć rozwiązania dbające o dobrostan zatrudnionego zespołu (będzie to duże wyzwanie m.in. dla menadżerów przyszłości). Wyzwanie to jest tym większe, że branża finansowa jest postrzegana przez studentów (a więc potencjalnych przyszłych pracowników) jako miejsce pracy, które ma swoje liczne zalety, ale w którym praca wiąże się ze stresem i intensywnym tempem pracy.

Kojarzy mi się [branża finansowa – przyp. autora] z nadgodzinami i szaleńczym tempem pracy. To jest ta ciemna strona. Praca przynosi duże zarobki, ale niesie też za sobą dużo stresu.

FGI, student kierunku finansowego

Znaczenie „dobrze zaprojektowanych” miejsc pracy (tj. uwzględniających szeroko rozumiany dobrostan pracownika) potwierdzać mogą m.in. wyniki badań zespołu prof. Zalewskiej, który analizował postawy wobec pracy studentów warszawskiej SGH. Uzyskane wyniki wskazują, że studenci bardzo duże znaczenie przywiązują do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym: „Aż 84 proc. badanych uznaje tę równowagę jako rzecz ważną i bardzo ważną. Nie chcę powiedzieć, że dla starszych pokoleń życie rodzinne nie było istotne, lecz teraz wyraźnie widać, że młodzi ludzie zwracają na nie znacznie większą uwagę”¹⁸. Podobną

¹⁸ Cytat za: *Młodzi nie poświęca życia dla kariery*, <https://www.rp.pl/Wywiady/310169889-Malgorzata-Zaleska-dyrektor-Institutu-Bankowosci-SGH-Mlodzi-nie-poswieca-zycia-dla-kariery.html>, dostęp 9.06.2020.

opinię wyrażają eksperci Freenovation, według których pandemia tylko nasiliła opisywane zjawisko. Ich zdaniem, w dobie przejścia na pracę hybrydową, najbardziej zaangażowanych pracowników będą mieli pracodawcy dbający o kulturę organizacji, elastyczność pracy oraz well-being. Jak wskazują, do stworzenia tego rodzaju organizacji niezbędne jest prowadzenie regularnego dialogu z pracownikami, zrozumienie ich oczekiwań i zbieranie ich opinii, które następnie stają się punktem wyjścia do wdrażania działań odpowiadających na aktualne potrzeby ludzi i organizacji¹⁹. Potwierdza to, że narzędzia, które zaczęły być już powszechnie wykorzystywane do projektowania doświadczeń klientów, powinny znaleźć swoje zastosowanie także w projektowaniu samych organizacji i kształtowaniu relacji na linii pracodawca – pracownik.

Etyczne instytucje

W badaniu z 2018 roku eksperci mocno podkreślali znaczenie etyki i odpowiedzialności społecznej w działalności instytucji branży finansowej. Wskazywano wówczas, że (i) wzmocnienie i utrwalanie tej roli należy do strategicznych celów branży oraz że (ii) krytyczne znaczenie mają wysokie standardy etyczne pracowników branży, w tym odpowiedzialna sprzedaż oraz prowadzenie biznesu w zgodzie z podstawowymi wartościami, a także społeczna odpowiedzialność instytucji. Eksperci podkreślali także, że instytucje finansowe powinny stale rosnącą uwagę poświęcać działaniom, które będą mieć na celu wywieranie pozytywnego wpływu na swoje otoczenie (dotyczy to prowadzenia działalności operacyjnej i inicjatyw dodatkowych z szeroko rozumianego obszaru zrównoważonego rozwoju). Przez ostatnie miesiące obserwuje się intensyfikację działań podmiotów z branży w omawianym obszarze. Dostrzegalne jest wzmocnienie działań komunikacyjnych nastawionych na prezentowanie społecznej odpowiedzialności instytucji finansowych oraz podkreślanie roli, jaką w ich strategiach (i działaniach) odgrywają czynniki ESG. Wprowadzane do oferty podmiotów z branży są także produkty i usługi, które mają za zadanie wspierać zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy (np. kredyty ekologiczne). Niewątpliwym wyzwaniem będzie tu utrzymanie prospołecznych i etycznych działań w coraz trudniejszych warunkach biznesowych.

¹⁹ Freenovation, Predictions Book. 12 prognoz, które pozwolą Ci zbudować organizację gotową na przyszłość, 2021, <https://freenovation.org/predictionsbook>, dostęp 12.07.2021.

Jednocześnie jednak warto wskazać, że w świetle wyników badań ilościowych realizowanych wśród pracowników branży finansowej, kadry branży dobrze oceniają podejście swoich instytucji do kwestii społecznej odpowiedzialności. W jednym z pytań respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do następującego zdania: „Nasza firma/instytucja jest organizacją odpowiedzialną społecznie”. Z twierdzeniem tym zgodziło się 94% ankietowanych pracowników branży (w tym niemal 51% wybrało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”), jednocześnie wśród ankietowanych nie było żadnej osoby, która wybrałaby odpowiedź negatywną (brak zgody z powyższym twierdzeniem). Pozostałe 6% respondentów wskazało bowiem odpowiedź neutralną – „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”.

Uzupełnienie wcześniej zmapowanych trendów w obliczu nowych zjawisk

Praca w świecie hybrydowym

Praca zdalna i hybrydowa na szeroką skalę to zjawiska, które w bardzo dynamiczny sposób rozwinęły się w zarówno polskiej, jak i światowej gospodarce (także w branży finansowej) w pierwszej połowie roku 2020. Te zmiany zostały wyróżnione jako nowy trend, albowiem – po ponad 12 miesiącach funkcjonowania w nowych warunkach – wiele wskazuje na to, że wywołają one trwałe skutki w podejściu organizacji do projektowania środowiska pracy. Przemawiają za tym także wyniki badań realizowanych w sektorze finansowym (w tym również w ramach II edycji BBKL, co zostanie zaprezentowane w dalszej części rozdziału).

Ciekawych danych kontekstowych na temat perspektyw dla pracy zdalnej oraz hybrydowej w polskiej branży finansowej dostarcza raport „Przyszłość pracy w sektorze finansowym” opracowany przez DELAB we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Sektorze Finansowym. Autorzy tego opracowania na postawione sobie pytanie: „Jak zmieniło się to [możliwość świadczenia pracy na odległość - przyp. autora] po wprowadzeniu obostrzeń związanych z pandemią COVID-19?” odpowiadają: „Diametralnie. Prawie 90% pracowników doświadczyło zmiany w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych, z czego co trzeci całkowicie przeszedł na pracę zdalną. Co ciekawe tylko 9% zatrudnionych w finansach (a więc prawie dokładnie tyle, ilu pracowało przed pandemią zdalnie) pozostało na stałe

w biurze. Innymi słowy – nowe rozwiązania organizacyjne, będące odpowiedzią na pandemię odwróciły strukturę pracy w sektorze finansowym o 180°²⁰.

Z przytoczonych wyżej badań wynika także, że zaledwie 12% pracowników branży finansowej nie chciałoby po zakończeniu pandemii pracować zdalnie. Pozostali respondenci stwierdzili, że w różnym wymiarze preferują pracę zdalną (w tym 16% chciałoby w całości pozostać przy takim trybie wykonywania zadań)²¹.

Podobne badania (tyle że wśród 300 menadżerów reprezentujących duże i średnie polskie firmy z różnych branż) zostały zrealizowane przez Future Business Institute. Autorzy raportu „Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany” wskazują (na podstawie badań ankietowych), że „aż trzy czwarte badanych (75%) zgodziło się ze stwierdzeniem, że po zakończeniu pandemii praca zdalna powinna być łączona z pracą biurową. 12% uznało, że mogłaby być główną formą świadczenia pracy. Tylko 6% uznało, że remote work powinien zastąpić pracę w trybie biurowym. 7% nie ma zdania na ten temat”²². Jak stwierdzają autorzy raportu: „Z tych danych wynika, że pracodawcy będą musieli zainwestować w nowe kompetencje pracowników. Więcej niż co piąty uczestnik badania nie ma kompetencji lub nie jest przygotowany do pracy zdalnej. Prawie jednej piątej (18%) brakuje rozwiązań technicznych. To pracodawcy muszą zaspokoić ten deficyt”²³.

²⁰ DELAB UW, *Przyszłość pracy w sektorze finansowym*, https://rada.wib.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/RAPORT_PRZYSZLOSC-PRACY-W-SEKTORZE-FINANSOWYM.pdf, dostęp 16.07.2021.

²¹ Ibidem, s. 47.

²² Future Business Institute, *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany*, https://futurebusiness.institute/static/reports/downloads/Future_Business_Institute_Praca_Zdalna_Rewolucja_Ktora.pdf, dostęp 16.07.2021.

²³ Ibidem.

Tabela 4. Opis nowego trendu (praca zdalna i hybrydowa) wraz ze wskazaniem jego konsekwencji dla rynku pracy w branży

Opis trendu	<p>Praca zdalna i hybrydowa stała się od marca 2020 r. standardem w wielu podmiotach branży finansowej. Niektóre z nich pozostały w nowym modelu pracy, nawet mimo złagodzenia obostrzeń epidemicznych (dotyczy to nie tylko instytucji definiujących branżę finansową, ale także podmiotów, które działają w niej np. w obszarze BPO, a zostały objęte badaniem BBKL Nowoczesne Usługi Biznesowe; jest to istotne, albowiem podmioty te często rywalizują z branżą bankową, ubezpieczeniową czy rynku kapitałowego o pracowników).</p> <p>Nowy model świadczenia pracy pociąga za sobą liczne konsekwencje. Związane są one m.in. z posiadanymi kompetencjami (pojawily się np. nowe potrzeby dotyczące umiejętności pracy w środowisku zdalnym) czy koniecznością odnalezienia się (przez pracowników czy menadżerów) w sytuacji świadczenia pracy spoza biura. Istotnym wyzwaniem może być także techniczne przygotowanie stanowisk pracy, co dostarcza pytań o rolę pracodawców w procesie wspierania pracowników w tym zakresie. Wszystkie wskazane kwestie to w gruncie rzeczy początek długiej listy zagadnień, z którymi musiały (i wciąż muszą) zmierzać się instytucje z branży finansowej, by odpowiednio dostosować się wewnątrz do nowych warunków działalności.</p> <p>Pandemia wpłynęła także na działalność operacyjną. Przyspieszyła procesy cyfryzacji (szczególnie na poziomie „ucyfrowienia” klientów, którzy do tej pory sceptycznie podchodzili do zdalnych kanałów kontaktu z bankiem), edukując i trwale podnosząc odsetek klientów korzystających z kanałów cyfrowych²⁴.</p>
Kluczowe charakterystyki	<ul style="list-style-type: none"> • Na poziomie organizacyjnym: zmiana modelu świadczenia pracy na zdalny bądź hybrydowy. • Na poziomie biznesowym: przyspieszona edukacja klientów i wzrost udziału klientów korzystających z kanałów cyfrowych.
Konsekwencje dla rynku pracy	<p>Instytucje z branży finansowej muszą przygotować pracowników do pracy w środowisku zdalnym. Niezbędne jest nie tylko rozwinięcie (bądź wykształcenie) kompetencji, które pozwolą sprawnie radzić sobie z oprogramowaniem do pracy w rozproszonych zespołach, ale też – co wydaje się jeszcze ważniejsze – przygotowanie pracowników do odpowiedniego podejścia do obecnej sytuacji na poziomie kompetencji miękkich takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rozwinięcie kompetencji zarządzania czasem pracy w warunkach domowych lub hybrydowych; – rozwinięcie kompetencji zarządzania zespołami rozproszonymi; – wsparcie pracowników w psychologicznym radzeniu sobie z zaistniałą sytuacją (tu szczególnie: wypracowanie nowych schematów wspierających zachowanie work-life balance). <p>Wyzwaniem będzie także samo rozwijanie kompetencji – tu także obserwowany jest rozwój nowych modeli przekazywania wiedzy na odległość. Konieczne jest wypracowywanie modeli wsparcia kompetencyjnego, które w warunkach pracy hybrydowej lub zdalnej zaspokoii potrzebę samorozwoju u pracowników.</p> <p>W nowych warunkach świadczenia pracy instytucje z branży finansowej muszą także wypracować model wspierania pracowników w organizacji pracy na poziomie infrastrukturalnym (np. wyposażenie domowego biura). Niezbędne jest obserwowanie konkurencyjnych sektorów, z którymi finanse rywalizują o talenty i dostosowanie warunków pracy do tychże sektorów (na poziomie warunków pozapłacowych).</p>

Źródło: opracowanie własne.

²⁴ Zob. Nell Przybylska, *Boom w bankowości cyfrowej. Polskie banki są pionierami*, https://businessinsider.com.pl/technologie/digital-poland/innowacje-w-bankowosci-i-finansach-digital-festival-2021/ec6wwrv?utm_source=businessinsider.com.pl_viasg_businessinsider&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2, dostęp 4.10.2021.

Praca w świecie hybrydowym w świetle wyników przeprowadzonych badań

Zagadnienie pracy zdalnej było jednym z obszarów, który poruszany był w badaniach prowadzonych w II edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego w branży finansowej. W badaniu ilościowym, realizowanym w pierwszej połowie 2021 r. (a więc mniej więcej 12 miesięcy po rozpoczęciu hybrydowej rewolucji), poproszono pracodawców z branży finansowej o odniesienie się do zestawu potencjalnych wyzwań, które mogłyby się pojawić w związku z koniecznością szybkiego wdrożenia nowych systemów pracy w instytucjach z branży (nowych, tj. takich, które pojawiły się w marcu 2020 roku w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w opinii przedstawicieli branży finansowej, do najczęściej definiowanych wyzwań, które towarzyszą nowym warunkom pracy, można zaliczyć (wykres 10):

- utrzymanie efektywności pracy w zespołach pracujących w formule hybrydowej bądź zdalnej (na odpowiedź tą wskazało łącznie ponad 67% respondentów);
- zarządzanie rozproszonym zespołem w warunkach pracy hybrydowej/zdalnej (prawie 63%);
- utrzymanie zaangażowania pracowników w warunkach pracy hybrydowej/zdalnej (62%);
- stworzenie systemu organizacji pracy w formie hybrydowej – łączenie pracy zdalnej i w biurze (niemal 61%);
- utrzymanie poziomu integracji pracowników w zespołach pracujących w formule hybrydowej bądź zdalnej (60%).

Wykres 10. Ocena znaczenia wybranych wyzwań dla codziennej działalności firmy związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi z perspektywy pracodawców branży finansowej (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Wiele z powyższych wyzwań można powiązać wprost lub pośrednio z kompetencjami liderскими (zarządzanie rozproszonym zespołem, dbanie o integrację zespołu czy o poziom zaangażowania i efektywności pracowników). Przywoływane wyniki potwierdzają więc, że rozwijanie nowych umiejętności wśród menadżerów jest obecnie jednym z priorytetowych obszarów działań w analizowanej branży. To przekonanie przewijało się także w przeprowadzonych w toku procesu badawczego wywiadach indywidualnych. W jednym z nich przedstawiciel działu HR dużego banku komercyjnego stwierdził:

Mniej więcej od połowy roku [2020 – przyp. autora] mieliśmy bardzo duże „ssanie” wewnątrz organizacji na szkolenia dedykowane kadrze menadżerskiej. Pracownicy zgłaszali się do nas z zapotrzebowaniem na szkolenia dotyczące m.in. tego, jak zarządzać zespołem rozproszonym/zdalnym, jak komunikować się

z zespołem w warunkach zdalnych, jak motywować zespół na odległość, jak dbać o zaangażowanie pracowników czy jak rozliczać pracownika z realizacji zadań.

IDI, przedstawiciel działu HR, bank komercyjny

Mniej trudności dostarczają przedstawicielom branży finansowej kwestie związane z zapewnieniem dostępu do odpowiedniego oprogramowania (niemal 49% wskazań) czy sprzętu (prawie 41% wskazań)²⁵. Relatywnie rzadziej wskazywanym wyzwaniem miękkim było także „rozwiniecie u pracowników nowych kompetencji związanych ze zdalnym realizowaniem zadań służbowych”, przy czym obszar ten został uznany za raczej duże lub zdecydowanie duże wyzwanie przez ponad 44% respondentów, co wciąż można uznać za wysoki odsetek wskazań.

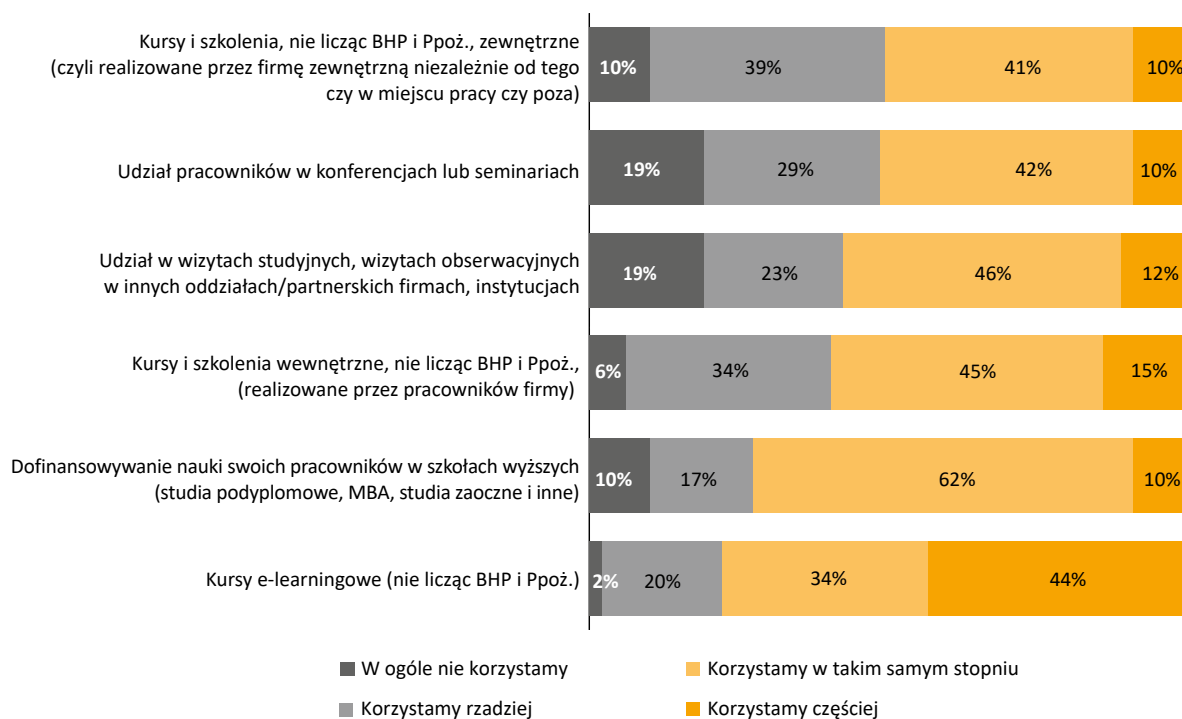
Rozwój kompetencji w obliczu hybrydowego sposobu świadczenia pracy

Pandemia wpłynęła także w istotny sposób na skalę oraz zakres działań podejmowanych przez instytucje z branży finansowej, jeśli chodzi o inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników. Z przeprowadzonego badania ilościowego wynika, że od marca 2020 r. do czasu realizacji badania (wykres 11):

- blisko 40% firm z branży rzadziej korzystało ze szkoleń zewnętrznych (prawie 10% całkiem je zawiesiło);
- spadki dotyczyły także szkoleń wewnętrznych – niemal 34% firm rzadziej się na nie decydowało w tym okresie;
- niemal trzy na dziesięć firm rzadziej wysyłało swoich pracowników na konferencje bądź seminaria (niecałe 19% podmiotów w ogóle tego nie robiło w analizowanych miesiącach).

²⁵ Obie te odpowiedzi uzyskały także największą liczbę wskazań negatywnych (tj. w obu przypadkach ponad 20% respondentów uznało, że są to „raczej małe wyzwania” lub „zdecydowanie małe wyzwania”).

Wykres 11. Zmiana częstotliwości (w okresie między II kw. 2020 r. a II kw. 2021 r.) wykorzystania różnych form rozwojowych przez podmioty z branży finansowej, na podstawie deklaracji pracowników branży (n = 150)



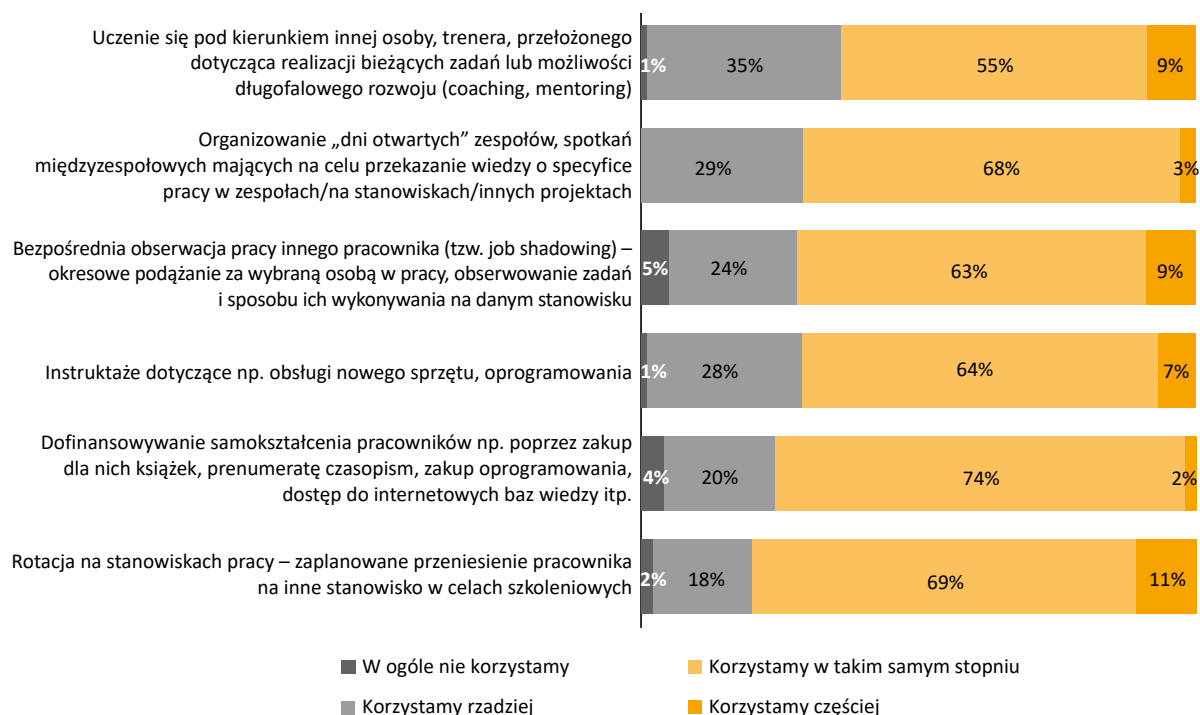
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Powyższe dane nie muszą jednocześnie oznaczać, że spadła aktywność podmiotów z branży finansowej, jeśli chodzi o działania na rzecz podnoszenia kompetencji pracowników.

Jak bowiem wskazali ankieterzy, w opisywanym okresie wiele firm z branży zwróciło się w większym stopniu w stronę kursów e-learningowych i zdalnych. 44% badanych zadeklarowało, że ich firmy w ostatnich miesiącach częściej sięgają po tę formę działań rozwojowych. Jednocześnie z rozkładu odpowiedzi badanych można wnioskować, że w przypadku większości analizowanych form szkolenia (oprócz szkoleń e-learningowych) znaczna część (40%–62%) firm z branży nie zmieniła w miesiącach poprzedzających badanie intensywności działań nastawionych na rozwijanie kompetencji pracowników (wskazuje na to odsetek odpowiedzi „korzystamy w takim samym stopniu”).

Należy odnotować, że spadki dotyczą także tych form rozwojowych, które realizowane są bezpośrednio na stanowisku pracy (wykres 12). Około 35% badanych stwierdziło, że w miesiącach poprzedzających badanie, ich firmy rzadziej korzystały z uczenia się pod kierunkiem innej osoby (np. przełożonego czy trenera). Mniej więcej 25%–30% badanych wskazało, że: (i) rzadziej organizowano spotkania międzypespółowe nastawione na przekazywanie wiedzy (np. dotyczącej pracy przy projektach), (ii) rzadziej korzystano z bezpośredniej obserwacji pracy innego pracownika czy (iii) z instruktaży dotyczących np. obsługi nowego sprzętu czy oprogramowania. W co piątej instytucji zredukowana została skala bądź częstotliwość dofinansowań do samokształcenia pracowników.

Wykres 12. Zmiana częstotliwości (w okresie między II kw. 2020 r. a II kw. 2021 r.) wykorzystania wskazanych form rozwojowych realizowanych w miejscu pracy przez podmioty z branży finansowej, na podstawie deklaracji pracodawców z branży (n = 150)



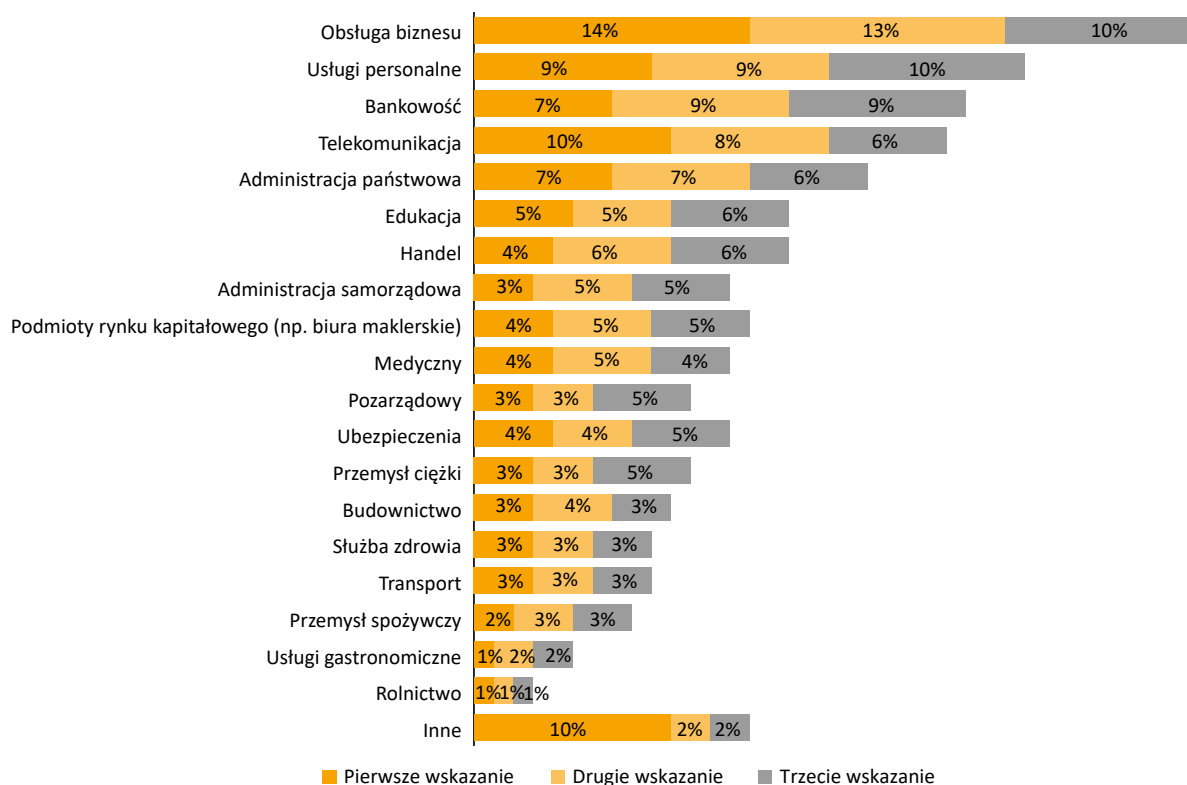
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Branża finansowa z perspektywy studentów

Oczekiwana ścieżka kariery

Opinie respondentów dotyczące oczekiwanej ścieżki kariery były zróżnicowane (wykres 13). Stosunkowo największy odsetek badanych uznał, że jest zainteresowany związaniem się zawodowo z branżą „Obsługa biznesu” (37% wskazań, z czego dla 14% była to branża pierwszego wyboru).

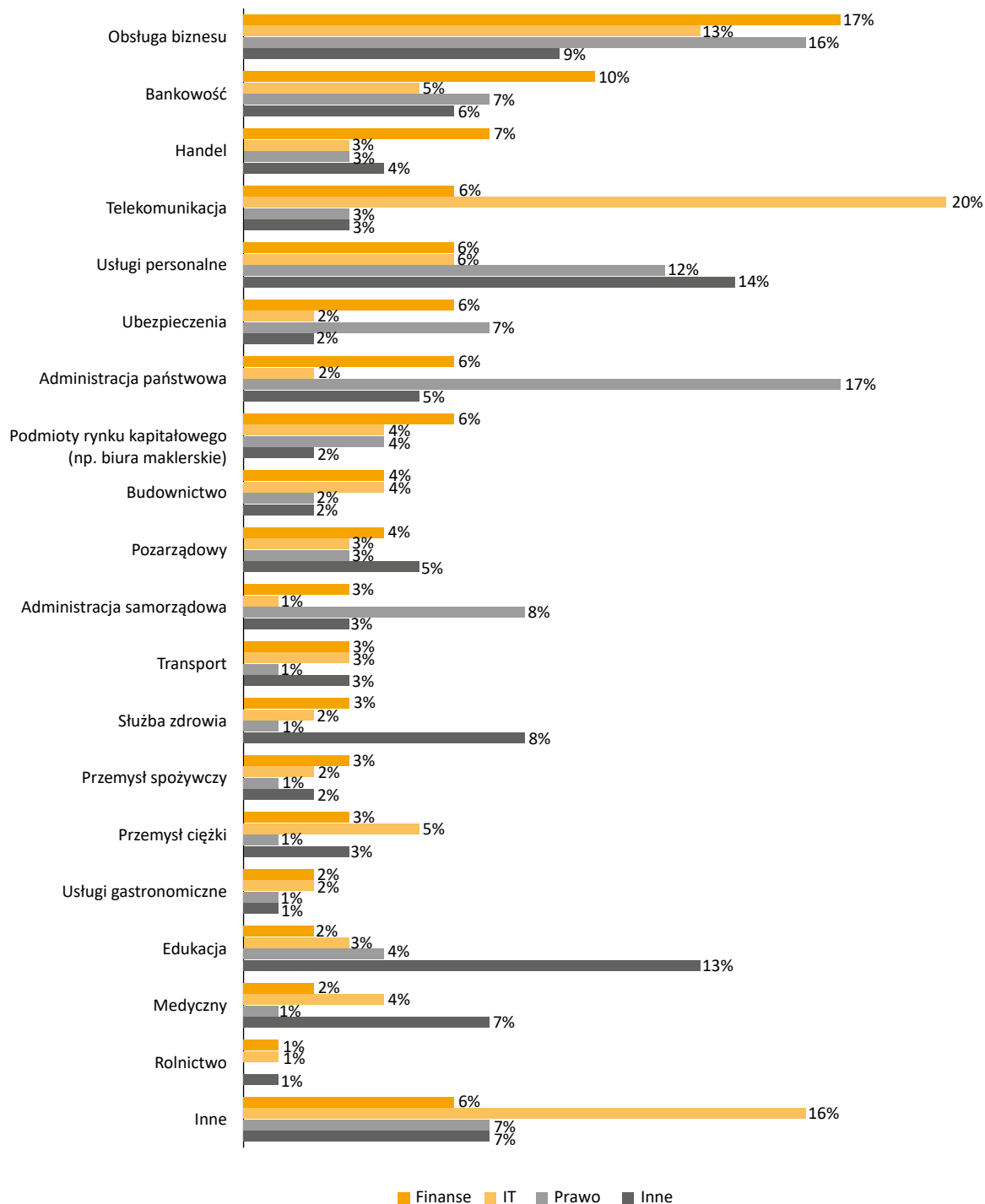
Wykres 13. Sektory/branże preferowane przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finance, edycja II na próbie 1671 studentów.

Przedstawiony rozkład wyników nie ujawnia jednak różnic między poszczególnymi grupami badanych. Analiza rozkładów z uwzględnieniem typu kierunku pozwala dostrzec wyraźne różnice w preferencjach reprezentantów poszczególnych grup studentów (wykres 14). Dla studentów kierunków finansowych branżą pierwszego wyboru była „Obsługa biznesu”, w dalszej kolejności „Bankowość”. Studenci IT w pierwszej kolejności wskazywali „Telekomunikację” (choć podkreślić należy, że to kierunek wybierany najczęściej przez stosunkowo najliczniejszą grupę, a nie większość badanych), natomiast studenci prawa – „Administrację państwową” i „Obsługę biznesu”. Studenci pozostałych kierunków objętych badaniem w pierwszej kolejności najczęściej preferowali „Usługi personalne” i „Edukację”.

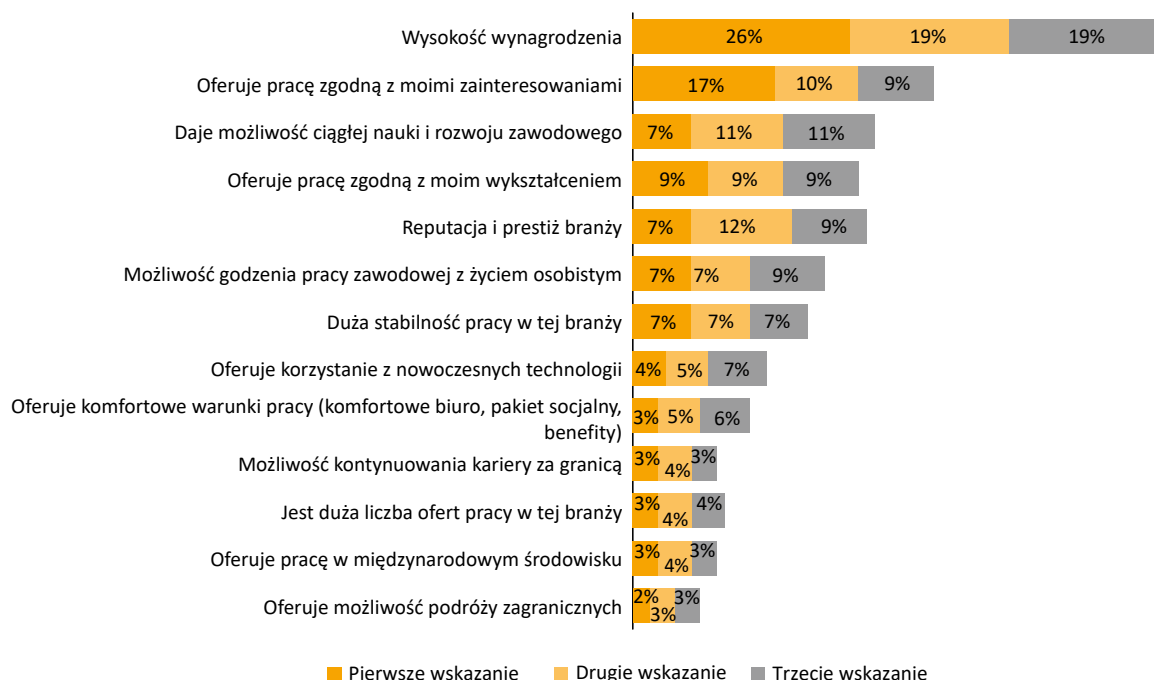
Wykres 14. Sektory/branże preferowane przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Kluczową motywacją, którą badani uzasadniali wybór danej branży, było wynagrodzenie (wykres 15). „Wysokość wynagrodzenia” to czynnik wskazywany najczęściej zarówno jako pierwszy, jak i drugi czy trzeci powód.

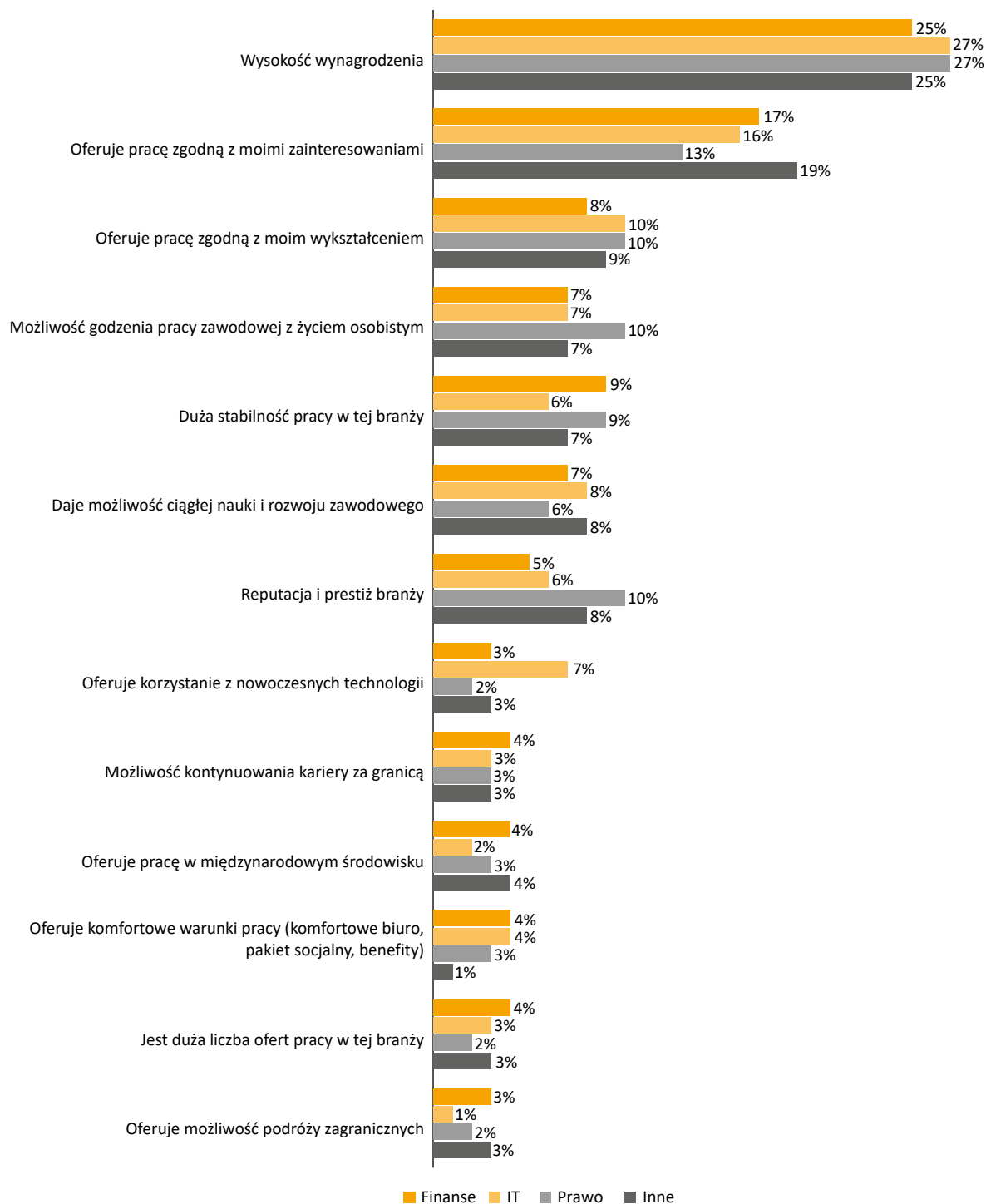
Wykres 15. Powody wyboru branż przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Warto zauważyć, że motywacje do wyboru konkretnej branży są zbliżone u studentów wszystkich czterech grup kierunków (wykres 16). Zauważalne są niewielkie odstępstwa od ogólnego trendu np. studenci pozostałych objętych badaniem kierunków nieco częściej zwracali uwagę na zbieżność branży z ich zainteresowaniami, a studenci kierunków prawniczych na prestiż zawodu, jednak są to stosunkowo niewielkie odchylenia od ogólnego rozkładu wyników.

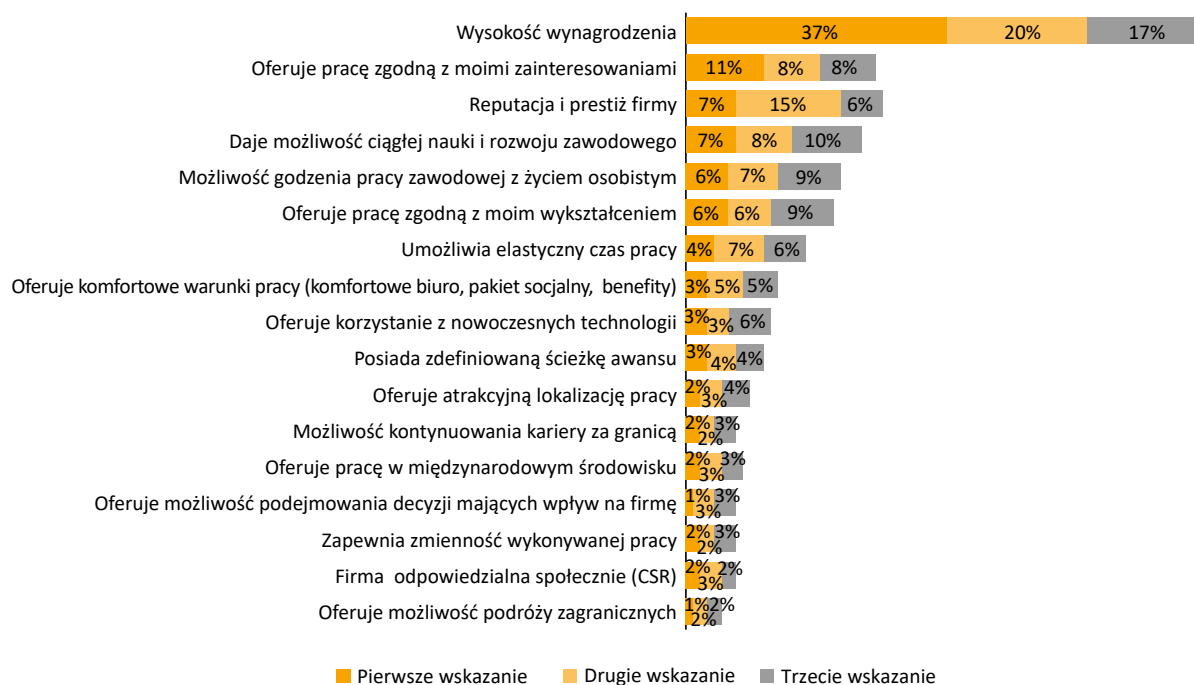
Wykres 16. Powody wyboru branż/sektorów przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Motywacje respondentów pozostają stałe także, gdy mają oni zdecydować o wyborze konkretnej firmy (wykres 17). Wybierając firmę, także zwracają w pierwszej kolejności uwagę na zarobki (czynnik zdecydowanie przeważający – wskazywany łącznie przez niemal 3 na 4 badanych studentów, a jako pierwszy przez ponad 35% respondentów), w drugiej na zbieżność pracy z ich zainteresowaniami, a później na pozostałe cechy danego pracodawcy.

Wykres 17. Powody wyboru danej firmy/pracodawcy przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1662²⁶)

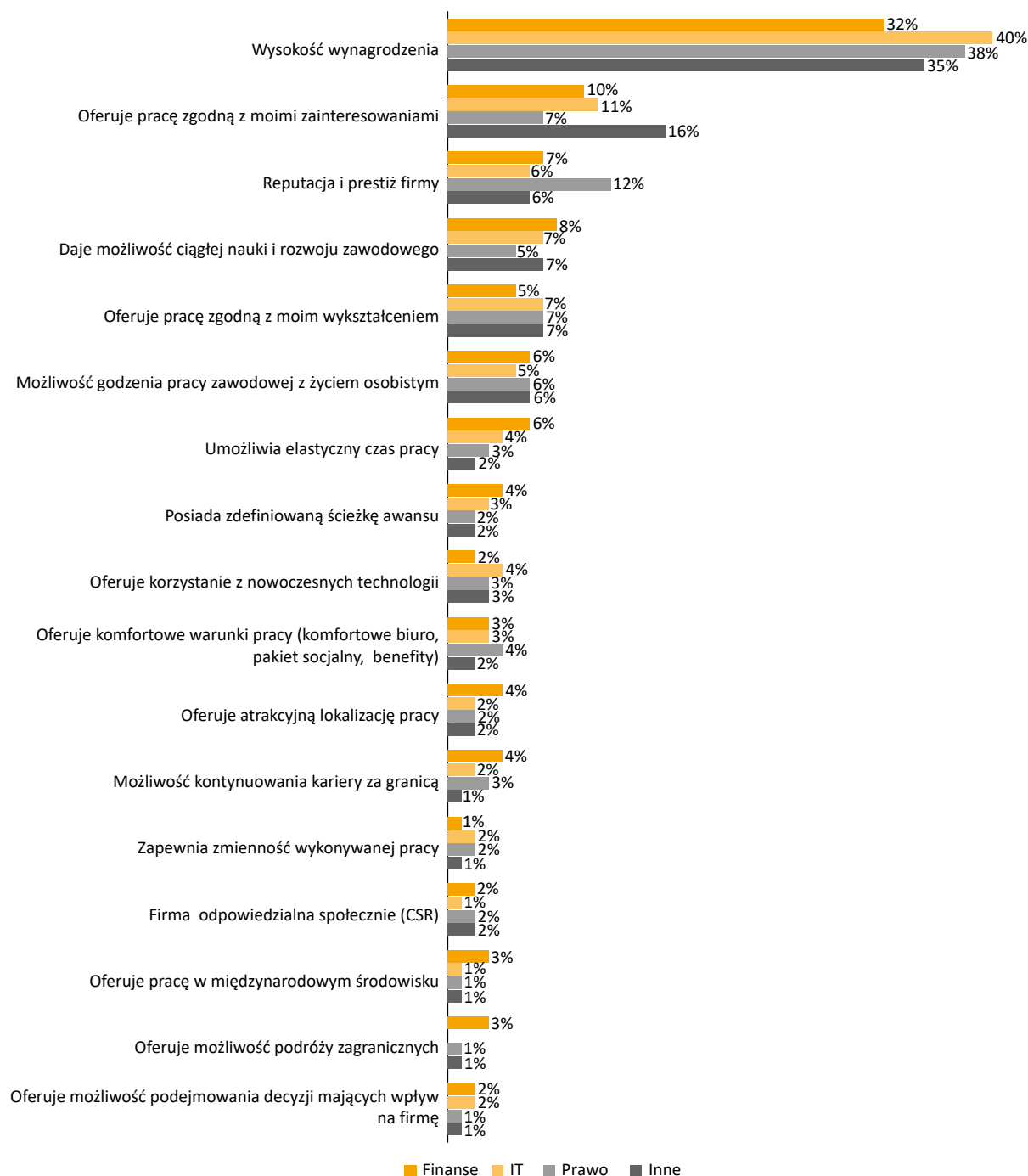


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Podobnie jak w przypadku czynników determinujących wybór branży także motywacje decydujące o wyborze firmy są podobne w każdej z badanych grup studentów (wykres 18). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na marginalne znaczenie tych cech miejsca pracy, które nie są związane z wynagrodzeniem i rodzajem obowiązków. W każdej z grup studentów bardzo rzadko wskazywano na znaczenie choćby takich cech jak odpowiedzialność społeczna pracodawcy (zaledwie 1–2% wskazań na ten czynnik).

²⁶ W analizie nie uwzględniono braków danych.

Wykres 18. Powody wyboru danej firmy/pracodawcy przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1662²⁷)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

²⁷ W analizie nie uwzględniono braków danych.

Wyniki badania wskazują, że studenci dążą do posiadania pracy umożliwiającej zapewnienie im bezpieczeństwa finansowego. Wskazują na to zarówno zaprezentowane już wyniki, jak i fakt, że to praca na etacie jest celem najliczniejszej grupy badanych (wykres 19). Freelance lub własna działalność, które wiążą się ze znacznie większym ryzykiem są mniej popularnymi drogami rozwoju zawodowego.

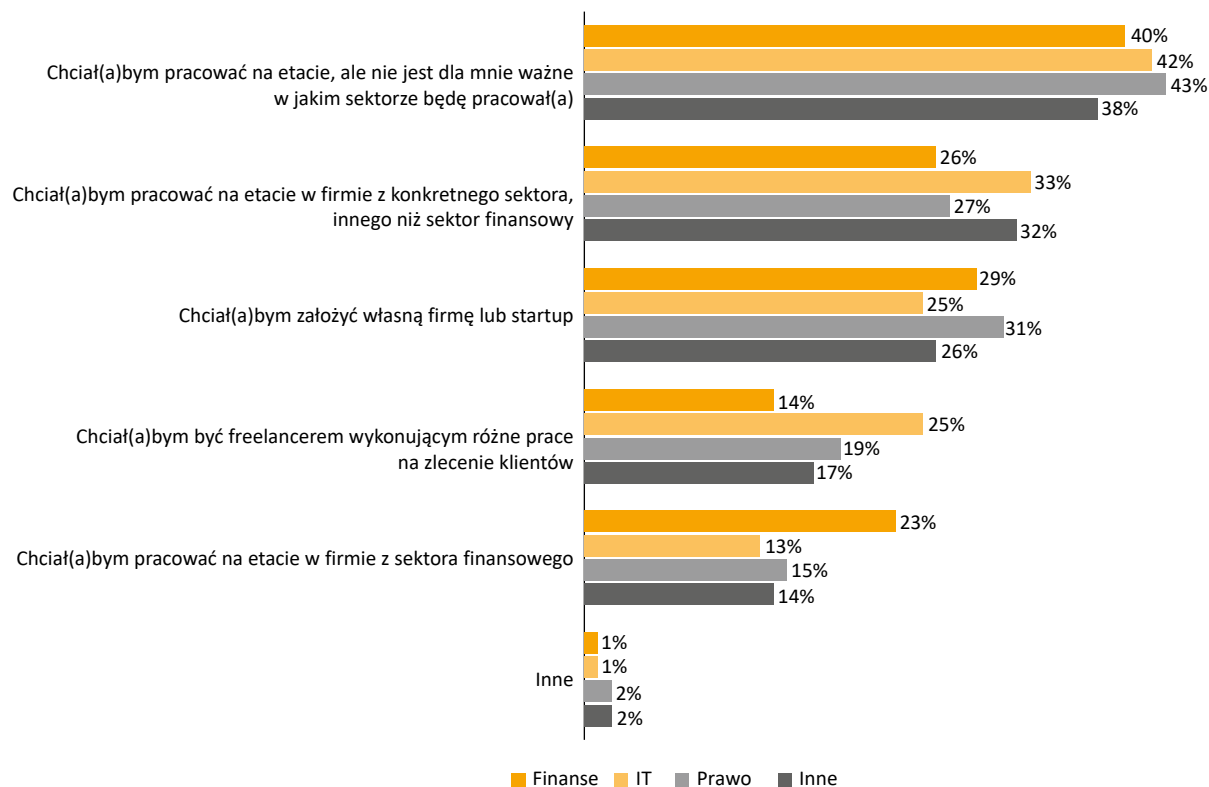
Wykres 19. Oczekiwania dotyczące przyszłego rozwoju kariery zawodowej (ogółem) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Warto zwrócić uwagę, że żadna z badanych grup nie wykazuje determinacji do pracy w branży finansowej (wykres 20). Nawet w przypadku studentów kierunków bezpośrednio związanych z analizowaną branżą, etatem w firmie działającej w branży finansowej jest zainteresowanych niespełna 25% respondentów. Dla 40% studentów z tej grupy ważna jest co prawda praca na etacie, ale już nie sama branża, w której będą aktywni zawodowo.

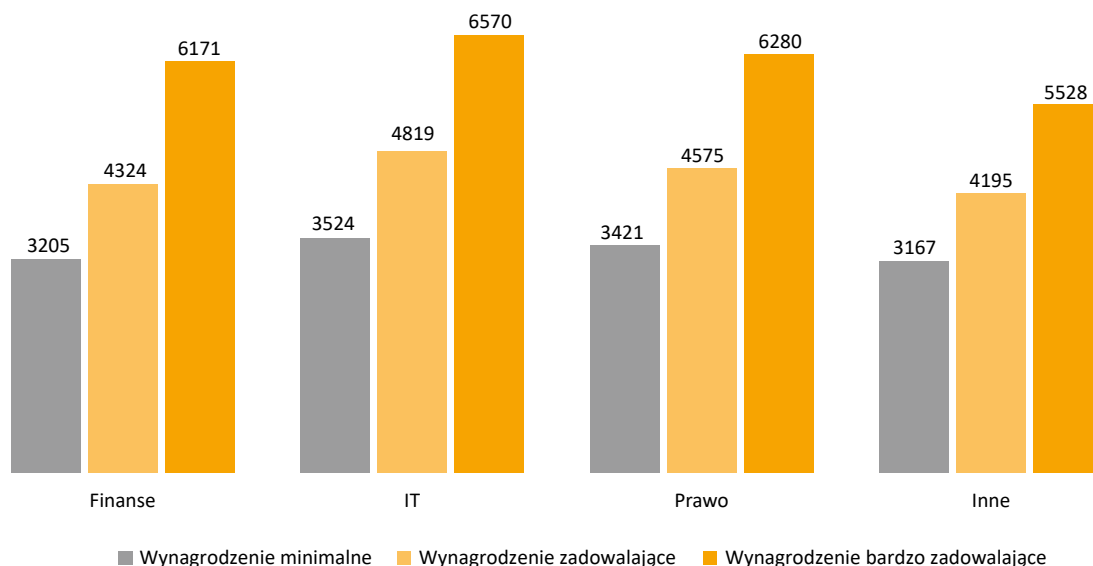
Wykres 20. Oczekiwania dotyczące przyszłego rozwoju kariery zawodowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Stosunkowo najwyższe oczekiwania finansowe mają studenci kierunków IT (wykres 21). W tej grupie przeciętne oczekiwane wynagrodzenie uznawane za zadowalające to niewiele ponad 4800 zł netto, podczas gdy w branży finansowej niewiele ponad 4300 zł netto. Najniższe oczekiwania co do przyszłego wynagrodzenia mają studenci pozostałych kierunków objętych badaniem (m.in. socjologii, psychologii i filozofii).

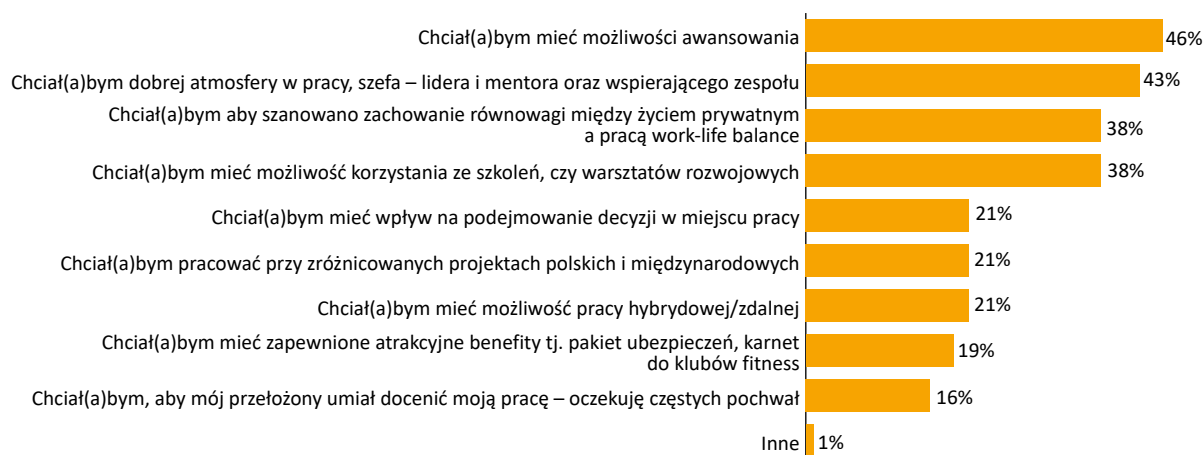
Wykres 21. Średni oczekiwany poziom wynagrodzenia (netto w zł) (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Choć wysokość wynagrodzenia odgrywa kluczową rolę, to studenci mają także swoje oczekiwania dotyczące pozafinansowych aspektów zatrudnienia²⁸ (wykres 22). Wśród nich najwięcej osób oczekuje możliwości awansowania (46%), a także dobrej atmosfery i wspierającego lidera (43%). Co ciekawe – mimo że badanie realizowano w czasie pandemii, gdy tryb zarówno pracy, jak i nauki zdalnej był powszechnie spotykany – stosunkowo niewielu badanych (21%) zwróciło uwagę na ten element.

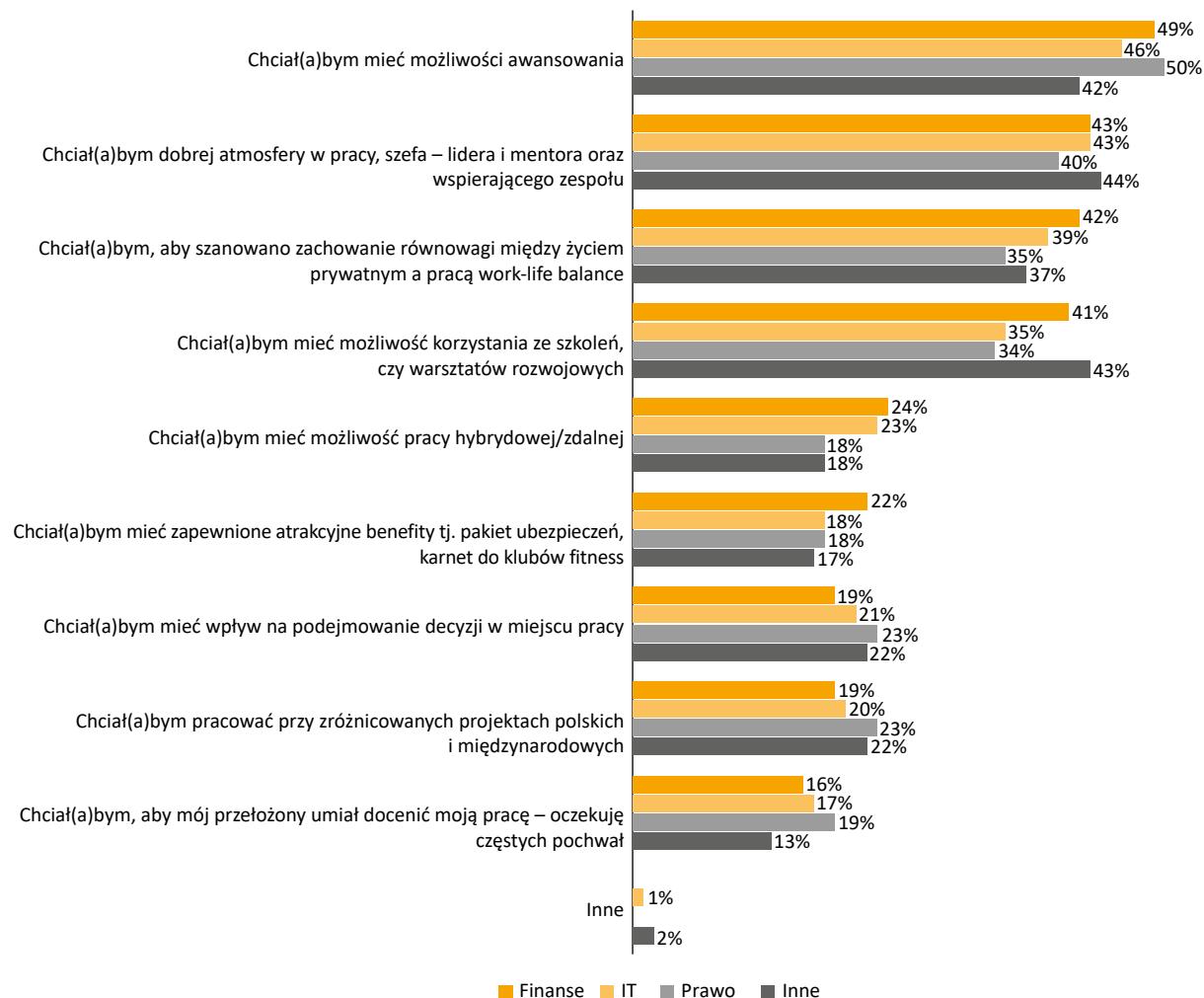
²⁸ Rozkład odpowiedzi bazuje na pytaniu wielokrotnego wyboru.

Wykres 22. Pozafinansowe oczekiwania dotyczące przyszłego miejsca pracy (ogółem) (n = 1671)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finance, edycja II na próbie 1671 studentów.

Preferencje każdej z czterech grup studentów są do siebie zbliżone (wykres 23). Można zaobserwować niewielkie odchylenia rozkładu odpowiedzi, jednak nie mają one znaczącego charakteru. Wyjątkiem jest wyraźna różnica dotycząca preferencji co do możliwości korzystania ze szkoleń i warsztatów rozwojowych, których oczekuje odpowiednio 41% i 43% studentów kierunków finansowych i grupy kierunków określonych jako „inne”, podczas gdy w przypadku grup studentów kierunków z obszaru IT i prawa odsetki te są niższe – odpowiednio 35% i 34%. Blisko dziesięcioprocentowa różnica prawdopodobnie wynika z faktu, że studenci prawa i IT często sami podejmują liczne działania rozwojowe, a też ich przyszła aktywność zawodowa jest immanentnie związana z ciągłym samorozwojem, który może być realizowany poprzez powszechnie dostępne materiały.

Wykres 23. Pozafinansowe oczekiwania dotyczące przyszłego miejsca pracy (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Wizerunek branży finansowej

Tylko niewielka część respondentów ma doświadczenie pracy w branży finansowej. Niezależnie od osobistych doświadczeń każdy ma własne przekonanie co do warunków pracy – zarówno w tym, jak i w innych działach gospodarki. Opinie o tym, jakie warunki pracy oferuje branża finansowa mogą motywować studentów do wyboru ścieżki kariery w ramach tej branży lub zniechęcać do branży w kontekście miejsca przyszłej pracy.

Wizerunek branży finansowej jest generalnie pozytywny. Warto zwrócić uwagę, że bardzo korzystnie są oceniane dwa istotne dla studentów elementy, tj. wysokość zarobków, a także pewność zatrudnienia (wykres 24). Opinie te były także podkreślane podczas bezpośrednich rozmów ze studentami.

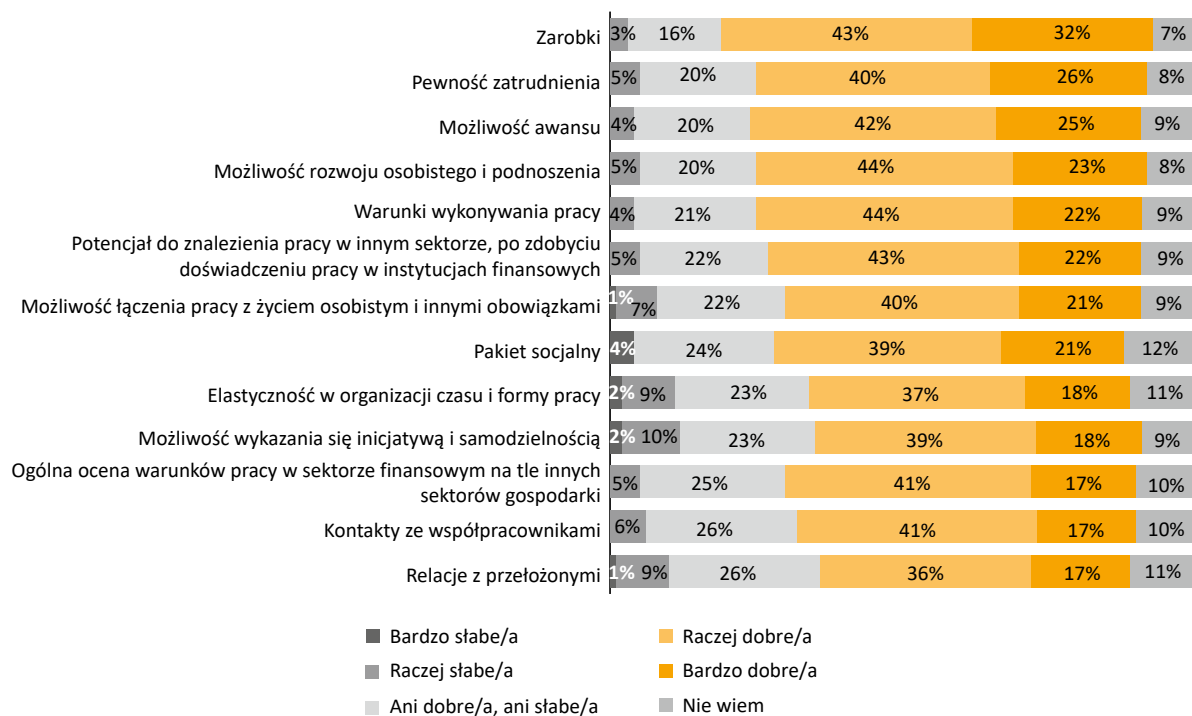
Podstawową zaletą pracy w finansach są zarobki. To przemawia do większości ludzi (...) to jest też praca, która się nie nudzi. Nie jest to nudna praca.

FGI, student kierunku prawniczego

Stabilność. Wydaje mi się, że branża finansowa jest mniej narażona na sezonowość i kryzysy. Jest to dużo mniej narażony na ryzyka polityczne, bo sektor finansowy zawsze będzie musiał istnieć.

FGI, student kierunku finansowego

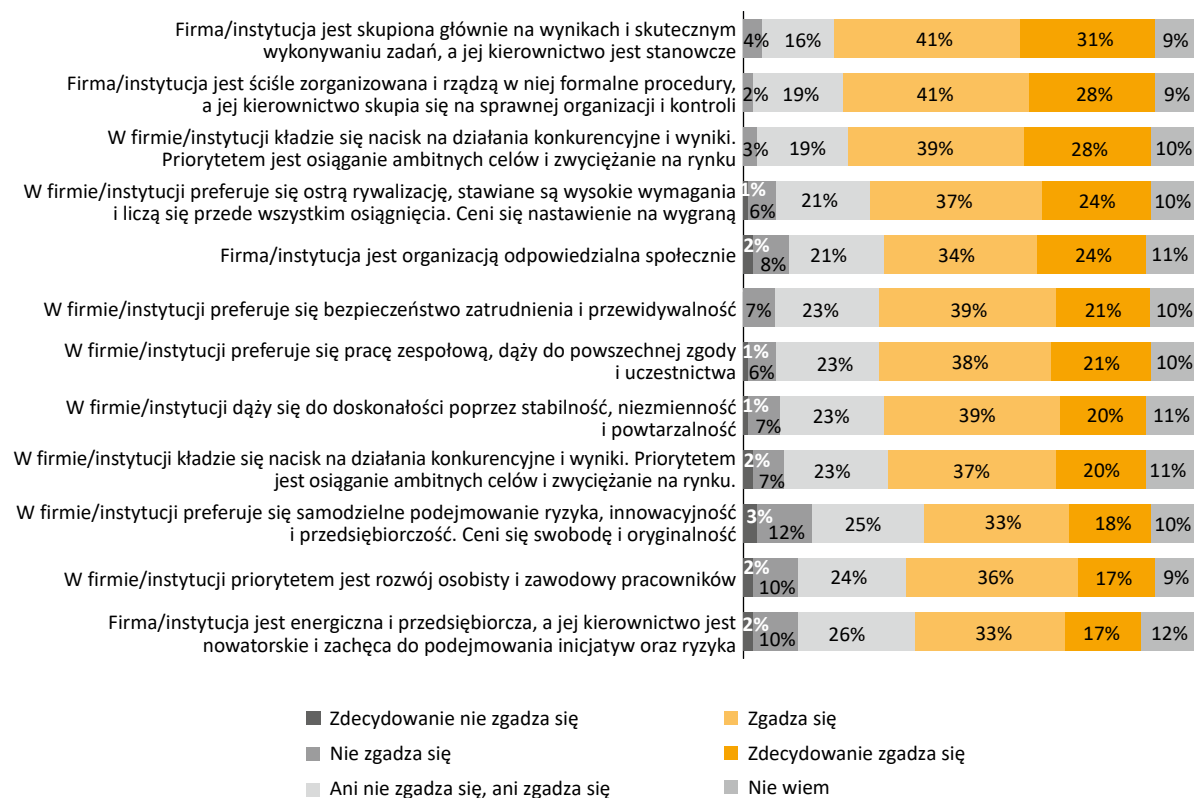
Wykres 24. Ocena warunków pracy oferowanych przez branżę finansową nowo przyjmowanym, młodym pracownikom (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Same instytucje finansowe postrzegane są jako organizacje dobrze zorganizowane i kładące nacisk na wyniki (wykres 25). Wizja instytucji branży finansowej ujawniana w odpowiedziach badanych jest zbieżna z wizerunkiem podmiotów finansowych jako konserwatywnych nieco stereotypowych organizacji, w których kluczową rolę odgrywa dyscyplina i procedury.

Wykres 25. Charakterystyka instytucji branży finansowej przez pryzmat wybranych cech instytucji (n = 1671)

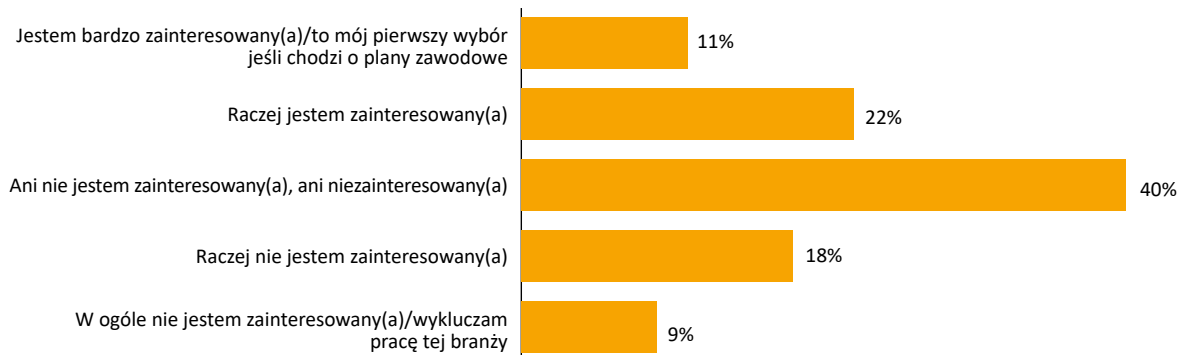


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Zainteresowanie karierą w branży finansowej

Pracą w branży finansowej jest zainteresowanych 33% badanych studentów (wykres 26). Rozkład odpowiedzi na to pytanie jest zbliżony do rozkładu normalnego, a większość osób jest ustosunkowanych do pytania w sposób neutralny (dla aż 40% respondentów wizja pracy w branży nie budzi ani pozytywnych, ani negatywnych emocji). 11% respondentów jest bardzo zainteresowanych pracą w branży finansowej i niewiele mniej, bo 9% zdecydowanie odrzuca tę ścieżkę kariery.

Wykres 26. Zainteresowanie pracą w branży finansowej (ogółem) (n = 1671)



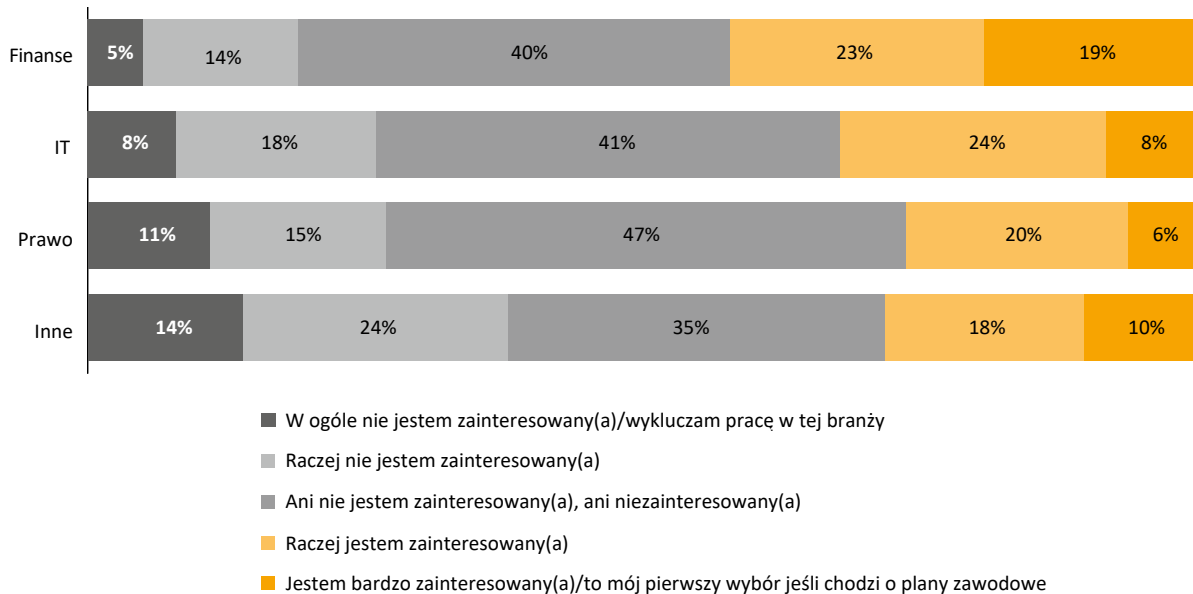
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Rozkład odpowiedzi na pytanie o chęć pracy w branży finansowej jest naturalnie zróżnicowany w poszczególnych grupach studentów (wykres 27). Najwięcej osób zainteresowanych pracą w analizowanej branży studiuje na kierunkach finansowych (42% pozytywnych wskazań). Stosunkowo najmniejsze zainteresowanie pracą w branży finansowej wyrażali studenci kierunków określonych jako „inne” – 14% z nich definitywnie odrzuciło tę ścieżkę kariery. Mimo że to dla studentów kierunków finansowych analizowana branża jest naturalnym obszarem aktywności zawodowej, to także respondenci z innych kierunków byli często świadomi możliwości jakie oferuje im branża finansowa.

Sektor finansowy ma dla kogoś, kto skończył studia prawnicze, duży potencjał. Widzę się np. w audycie.

FGI, student kierunku prawniczego

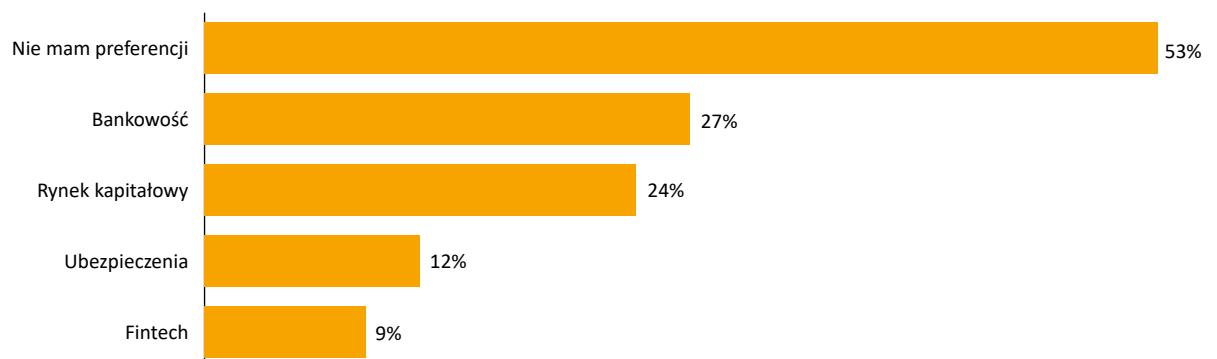
Wykres 27. Zainteresowanie pracą w branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Nie wszystkie osoby zainteresowane pracą w branży finansowej mają sprecyzowane oczekiwania co do podbranży, w której chciałyby pracować (wykres 28).

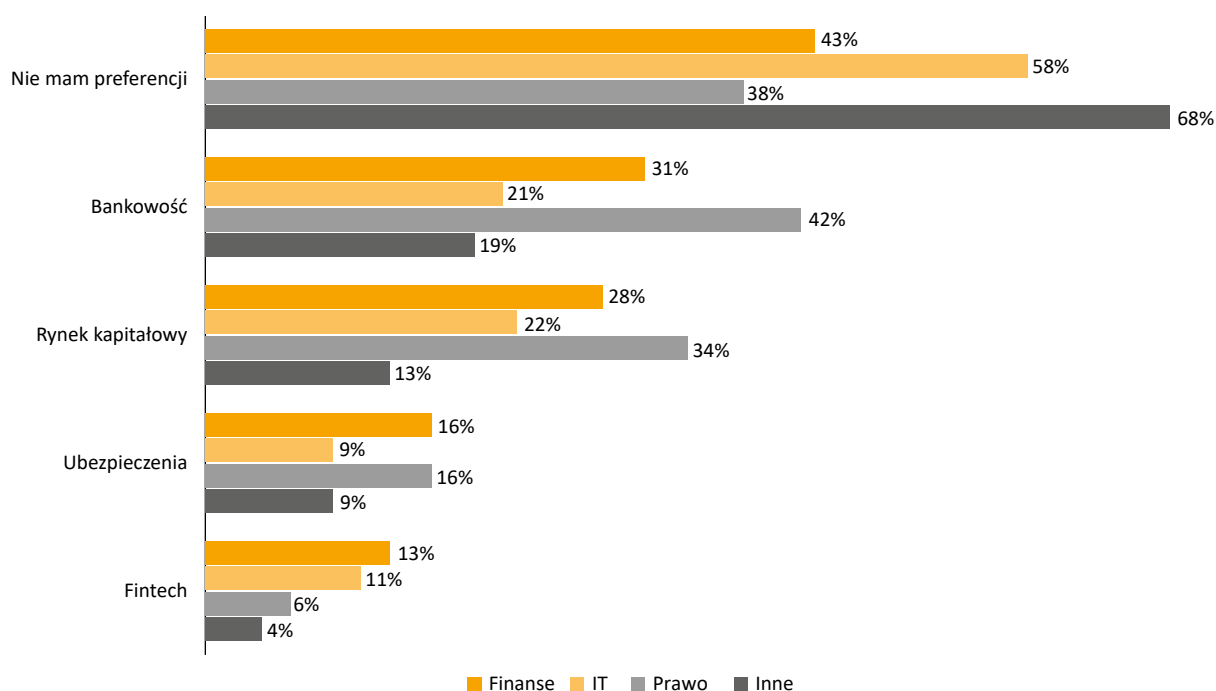
Wykres 28. Zainteresowanie pracą w podbranżach branży finansowej (ogółem) (n = 546)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Stosunkowo najczęściej wizję obszaru branży finansowej, w którym chcą pracować, mają studenci kierunków finansowych i prawnych (wykres 29). Obserwacja ta jest zrozumiała, biorąc pod uwagę fakt, że studenci kierunków finansowych mają największe rozeznanie w branży i tym samym wiedzę o specyfice pracy w firmach reprezentujących poszczególne podbranże. Z kolei studenci kierunków prawnych, którzy świadomie chcą pracować w branży finansowej, najprawdopodobniej interesowali się nią i dokonali analizy możliwości zatrudnienia. Zwraca także uwagę, że aż 58% badanych studiujących kierunki IT nie ma sprecyzowanych oczekiwań co do podbranży branży finansowej, w której chcieliby pracować.

Wykres 29. Zainteresowanie pracą w podbranżach branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 546)

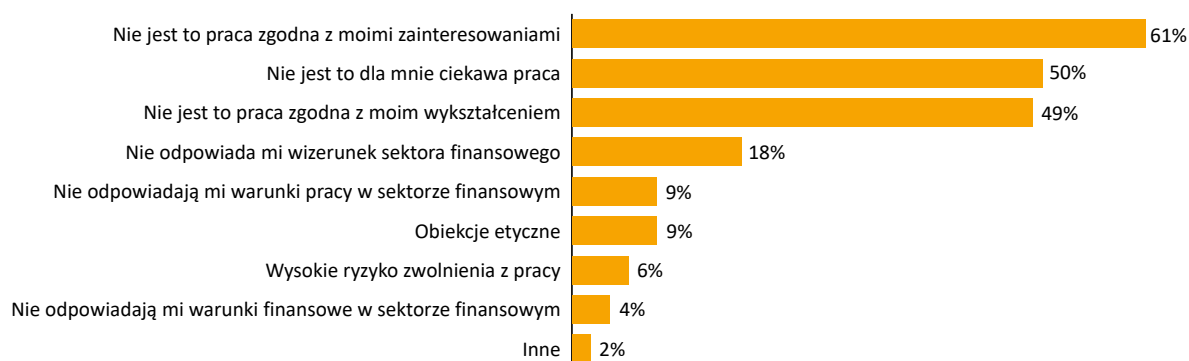


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

W grupie osób, które nie są zainteresowane pracą w branży finansowej, dominowały trzy typy uzasadnień (wykres 30). Ponad połowa osób odrzucających pracę w finansach wskazywała, że nie jest to praca zgodna z ich zainteresowaniami. Koresponduje to z faktem, że duży odsetek studentów uważa tą pracę za nieciekawą. Trzecim – pod względem

częstotliwości wskazań – powodem jest fakt, że praca w branży finansowej nie jest zgodna z wykształceniem respondentów. Wymaga jednak podkreślenia, że jedynie niewielka część badanych miała osobiste doświadczenie pracy w branży finansowej, a zatem opinie o możliwościach pracy w tym obszarze są jedynie pewnymi wyobrażeniami.

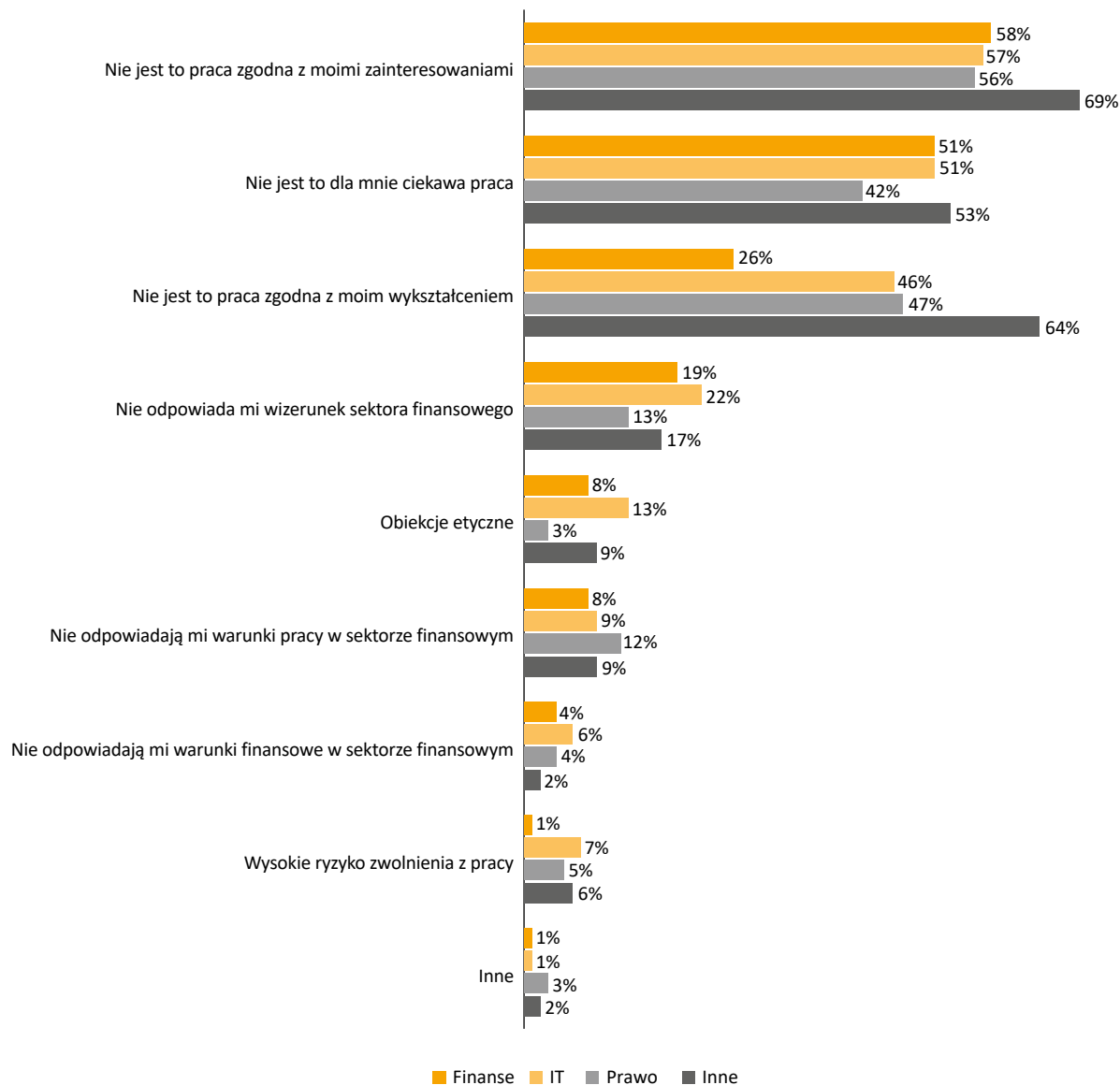
Wykres 30. Przyczyny braku zainteresowania pracą w branży finansowej (ogółem) (n = 454)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finance, edycja II na próbie 1671 studentów.

Rozkład odpowiedzi na to pytanie wskazuje oczywiście pojedyncze rozbieżności, np. studenci kierunków finansowych z naturalnych powodów stosunkowo rzadko wskazywali na brak wymaganego w branży wykształcenia (wykres 31). Z kolei ten powód zdecydowanie częściej podkreślali studenci z kierunków określonych na potrzeby badania jako „inne” (64% wskazań), co może oznaczać, że studenci kierunków takich jak psychologia czy socjologia nie mają świadomości, że także osobom z ich wykształceniem branża finansowa może oferować atrakcyjną pracę.

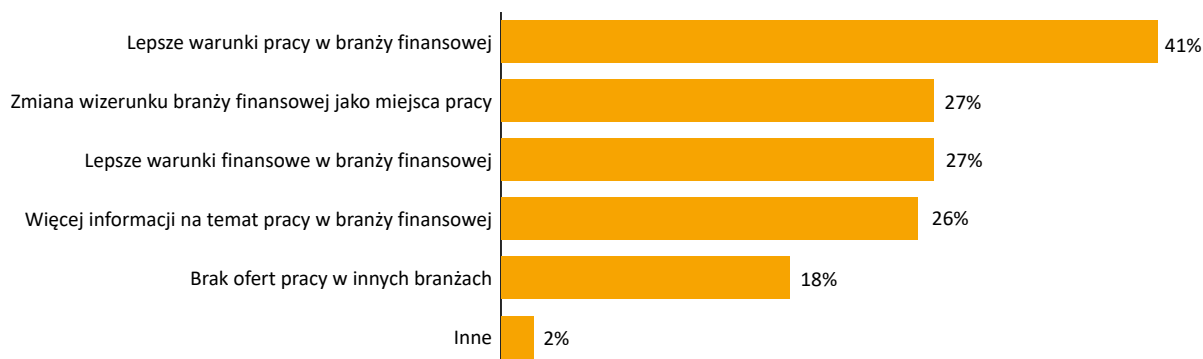
Wykres 31. Przyczyny braku zainteresowania pracą w branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 454)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Osoby nieprzekonane do pracy w branży finansowej zapytano także o to, co by ich przekonało do podjęcia pracy w tym obszarze. Preferencje badanych koncentrowały się wokół warunków pracy i to ten czynnik został wskazany przez największą grupę respondentów (wykres 32).

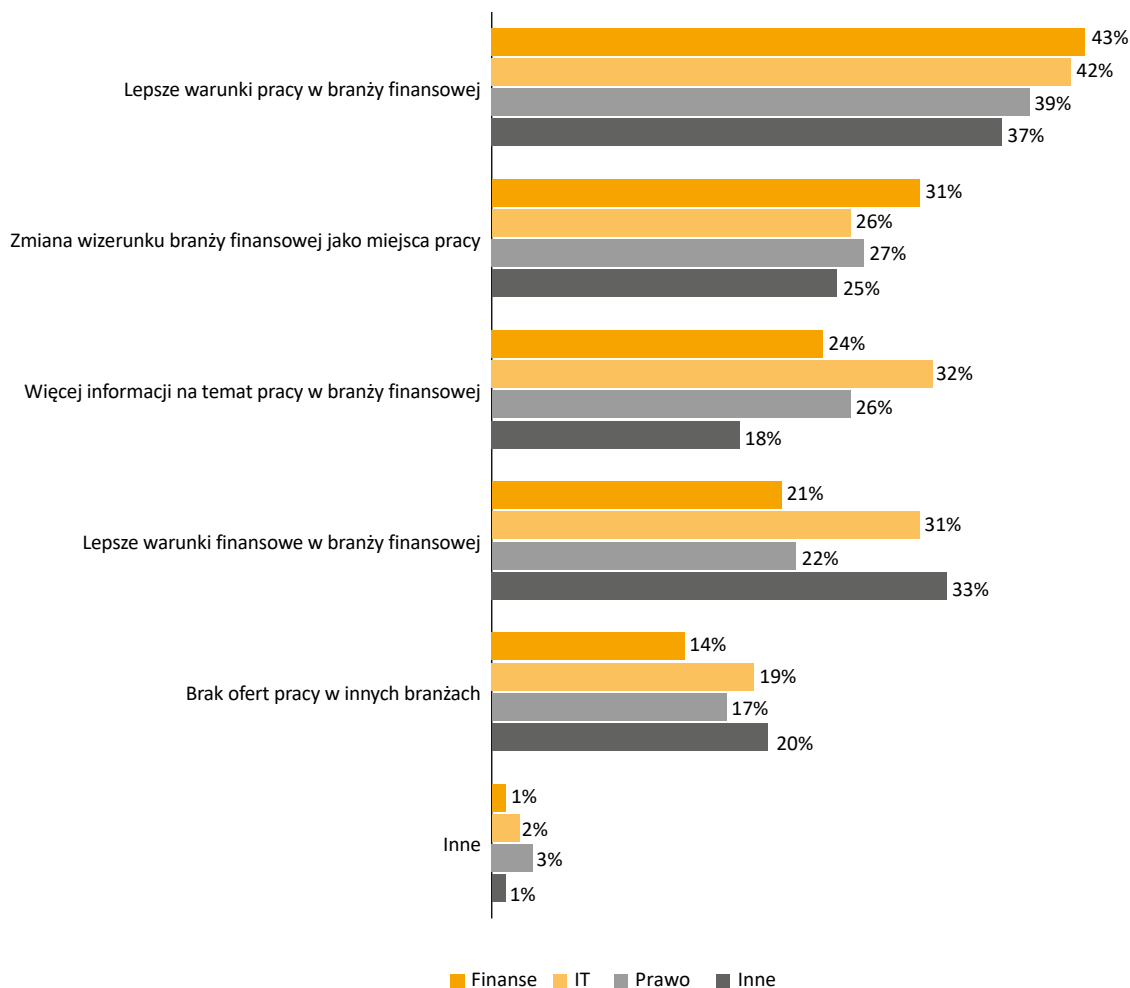
Wykres 32. Czynniki mogące skłonić do podjęcia pracy w branży finansowej osoby nieodrzucające tej ścieżki kariery, ale będące jednocześnie nieprzekonane do tej drogi zawodowej (ogółem) (n = 1036)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Rozkłady odpowiedzi studentów z poszczególnych grup były zbieżne, choć warto zwrócić uwagę na kilka różnic (wykres 33). Odpowiedzi studentów kierunków określonych jako „inne” wyraźnie korespondują z ogólnymi oczekiwaniami co do miejsca pracy. To zatem czynnik finansowy będzie tym, który dla większości osób nieprzekonanych do pracy w branży finansowej może być bodźcem zmieniającym pogląd na pracę w tej branży. Podobne oczekiwania mają studenci kierunków IT, którzy – jako osoby mogące liczyć na atrakcyjne warunki finansowe w wielu branżach – akcentują w swoich oczekiwaniach wątek finansowy, ale także interesują ich ogólne informacje dotyczące pracy w tym sektorze. Studenci kierunków finansowych większy (niż inne grupy) nacisk kładą na oczekiwane zmiany w zakresie wizerunku branży finansowej.

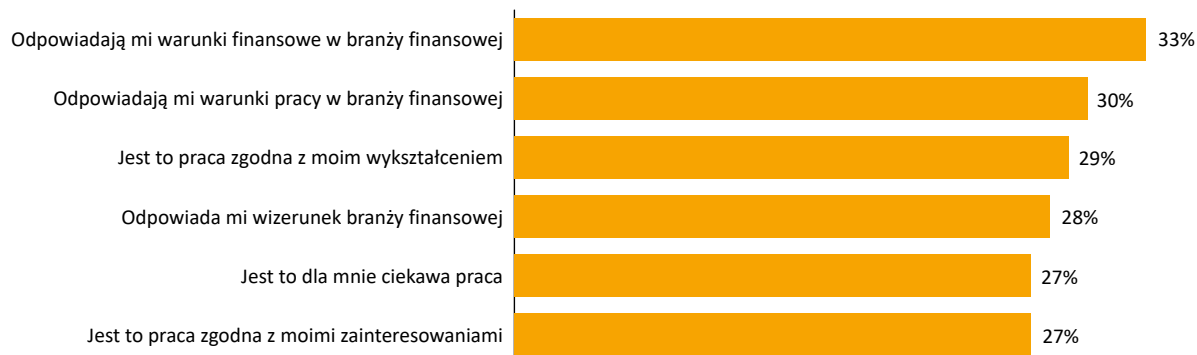
Wykres 33. Czynniki mogące skłonić do podjęcia pracy w branży finansowej osoby nieodrzucające tej ścieżki kariery, ale będące jednocześnie nieprzekonane do tej drogi zawodowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1036)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Warto zwrócić uwagę, że respondenci zainteresowani pracą w finansach nie mają wyraźnie jednoznacznie określonych powodów jakie ich skłaniają do wyboru tej branży (wykres 34). To raczej wiązka różnych, uzupełniających się czynników.

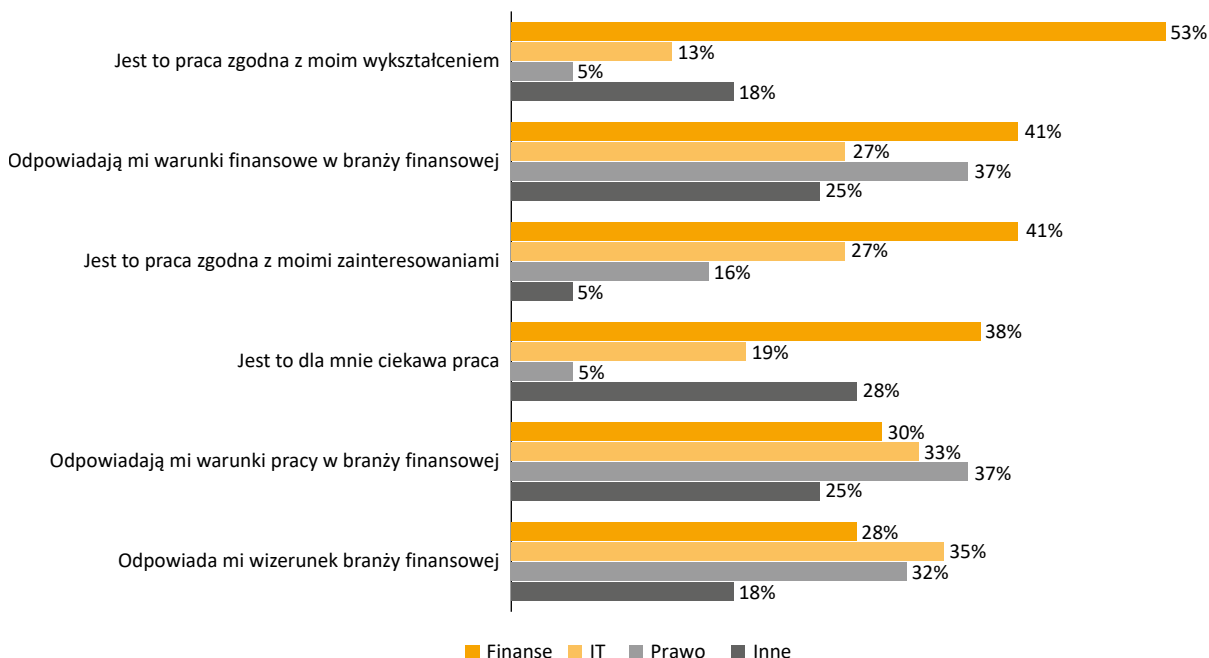
Wykres 34. Powody motywujące zdecydowanych respondentów do wyboru branży finansowej (ogółem) (n = 181)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finance, edycja II na próbie 1671 studentów.

Znacznie więcej informacji dostarcza analiza odpowiedzi studentów badanych kierunków (wykres 35). To bowiem studenci kierunków finansowych wskazywali przeciętnie więcej powodów determinujących ich motywacje do związania się z branżą finansową. Ponad połowa z nich (53%) wskazała, że jest to praca zgodna z ich wykształceniem. Jednocześnie także bardzo ważnymi motywami są odpowiadające badanym warunki finansowe (41%) i możliwość podjęcia ciekawej pracy (38%) zgodnej z zainteresowaniami (41%).

Wykres 35. Powody motywujące zdecydowanych respondentów do wyboru branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 181)

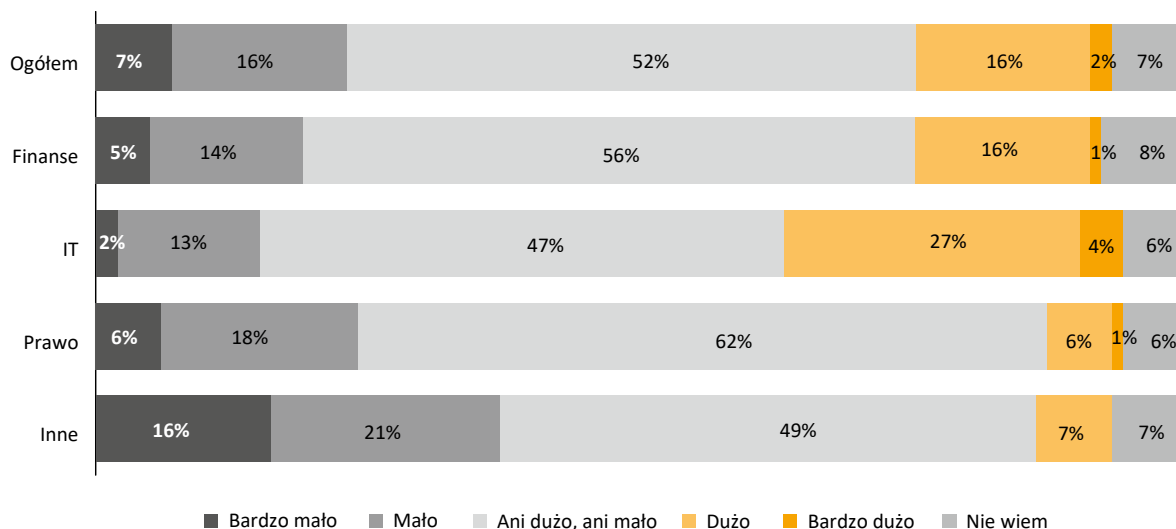


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Przygotowanie do pracy zawodowej

Rozkład odpowiedzi na pytanie o liczbę atrakcyjnych ofert pracy dla studentów z poszczególnych grup kierunków przypomina rozkład normalny (wykres 36). Większa część badanych (52%) udzieliła odpowiedzi pośredniej. Osoby, które mają bardziej wyraziste opinie (jednoznacznie pozytywne lub negatywne), stanowią mniejszą część respondentów. Można także zauważyć skrzywienie rozkładu w kierunku opinii negatywnych – 2% studentów wyraziło opinie, że liczba atrakcyjnych ofert pracy dla osób z ich wykształceniem jest bardzo duża, podczas gdy przeciwną opinię podzieliło aż 7% respondentów. Stosunkowo najlepiej liczbę atrakcyjnych ofert pracy oceniają studenci kierunków z obszaru IT. W tej grupie aż 31% studentów wskazała, że liczba tego typu ofert jest duża lub bardzo duża. Dla porównania wśród studentów kierunków prawniczych i studentów innych zdefiniowanych na potrzeby badania kierunków jak socjologia, psychologia czy filozofia ten sam pogląd podzieliło po 7% respondentów.

Wykres 36. Liczba atrakcyjnych ofert pracy dla studentów (ogółem i w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Studenci podejmują wiele działań mających na celu zwiększenie ich szans na znalezienie atrakcyjnej pracy (wykres 37). Ponad połowa z nich (55%) podejmuje praktyki i staże związane z kierunkiem studiów. Nieco mniej popularne (45%) są szkolenia kończące się uzyskaniem certyfikatu. Pozostałe formy są rzadziej spotykane, choć – w zależności od konkretnej aktywności – podejmuje je przeciętnie od mniej więcej 10% do około 30% badanych. Wielu studentów postrzega podejmowanie dodatkowych aktywności wręcz jako obowiązek i wyraz odpowiedzialności i dojrzałego traktowania swojego rozwoju.

Na studiach jest na tyle dużo czasu, że można to pogodzić i uważam, że nie pracowanie to jest strata czasu.

FGI, student kierunku finansowego

Wykres 37. Podejmowane dodatkowe działania mające zwiększyć szanse na rynku pracy (ogółem) (n = 1671)

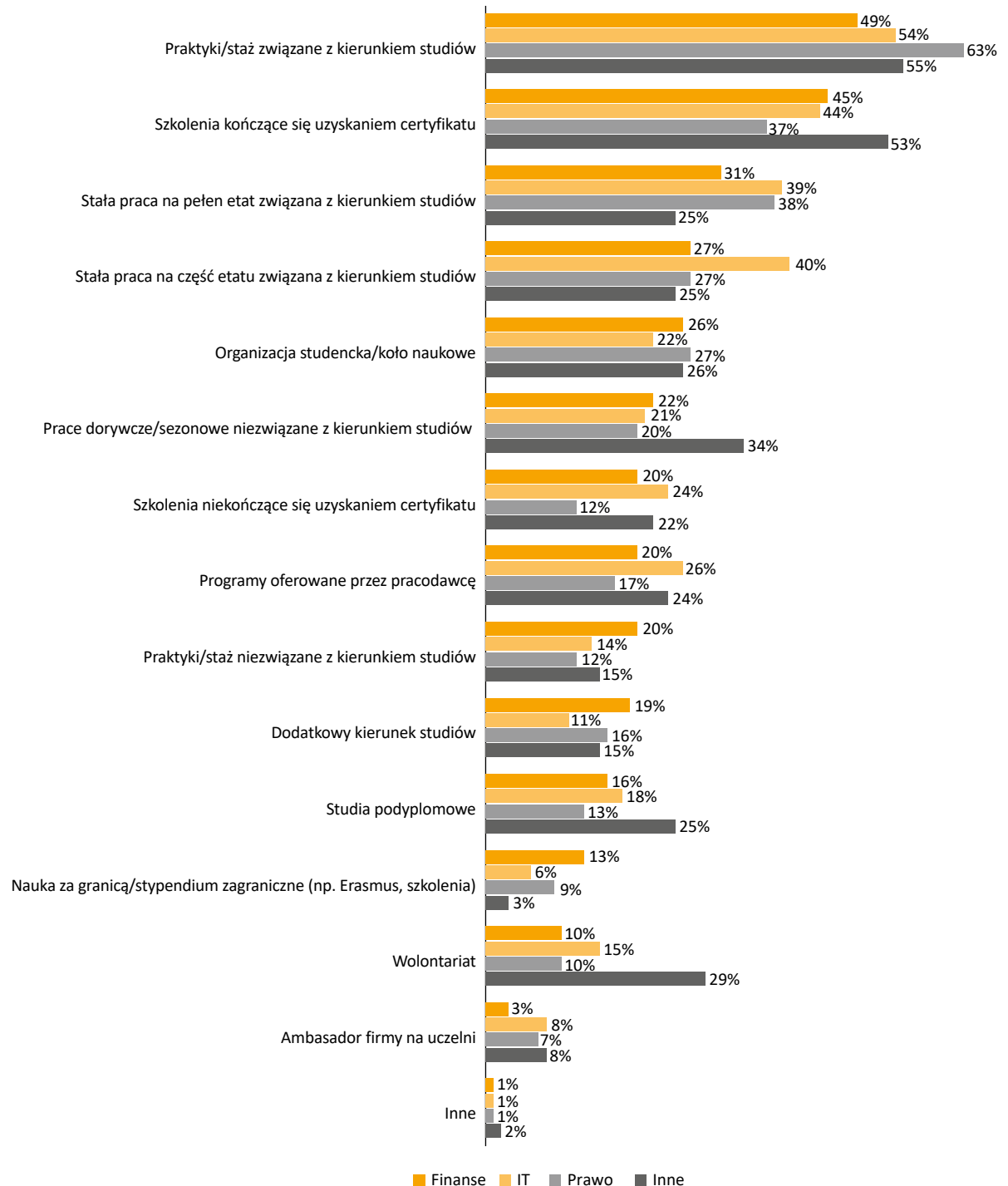


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Zwraca jednocześnie uwagę zróżnicowanie aktywności podejmowanej przez poszczególne grupy studentów (wykres 38). Choć ogólnie każda z grup realizuje z podobną intensywnością zbliżone wiązki aktywności, to kilka działań wyraźnie wyróżnia się na tle ogółu. Przykładami są m.in. częściej podejmowane staże i praktyki związane z kierunkiem studiów realizowane przez studentów kierunków prawnych. Zwraca uwagę także działanie badanych studentów z grupy kierunków określonych jako „inne”, którzy wyraźnie częściej od swoich kolegów z pozostałych kierunków realizują szkolenia kończące się uzyskaniem certyfikatów, podejmują studia podyplomowe i wolontariaty, a także prace sezonowe niezwiązane z kierunkiem studiów. Studenci ci stosunkowo częściej niż ich koledzy angażują się w działania rozwijające szeroki zakres kompetencji, a nie w takie formy kształcenia, które koncentrują się na nauce konkretnej umiejętności.

Na tle ogółu wyróżniają się także studenci kierunków z obszaru IT, którzy szybko rozpoczynają aktywność zawodową. Aż 39% z nich deklaruje, że podejmuje pracę na pełen etat związaną z kierunkiem studiów.

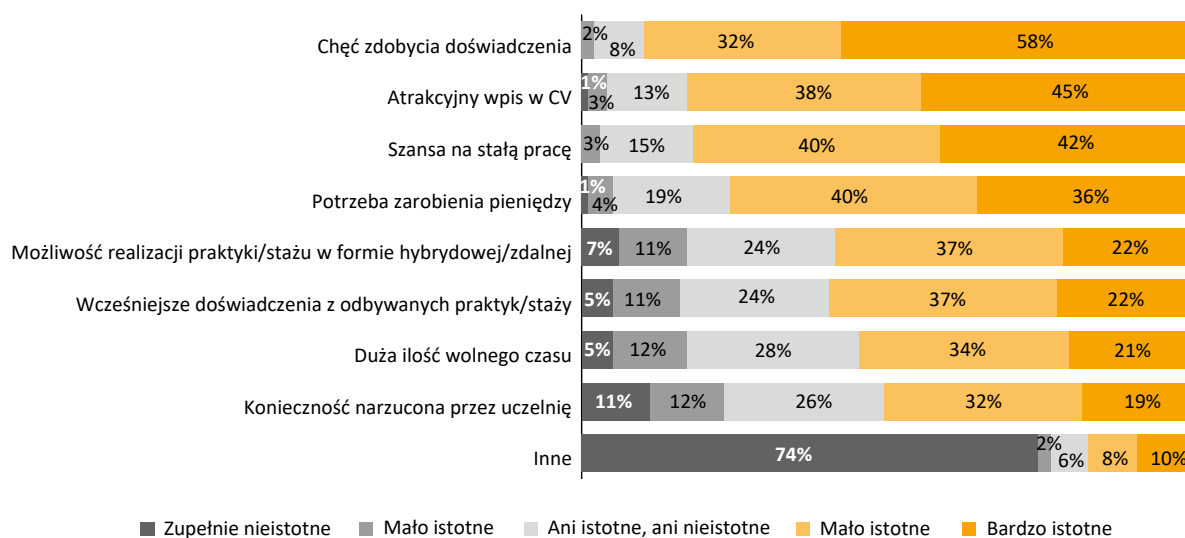
Wykres 38. Podejmowane dodatkowe kroki mające zwiększyć szanse na rynku pracy (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Dla badanych najsilniejszą motywacją zachęcającą do podejmowania praktyki/stażu jest chęć zdobycia doświadczenia (wykres 39). Jako bardzo istotny określiło ten powód 58% respondentów. Innymi ważnymi motywacjami są atrakcyjny wpis w CV, a także szansa na stałą pracę i możliwość zarobienia pieniędzy w trakcie stażu.

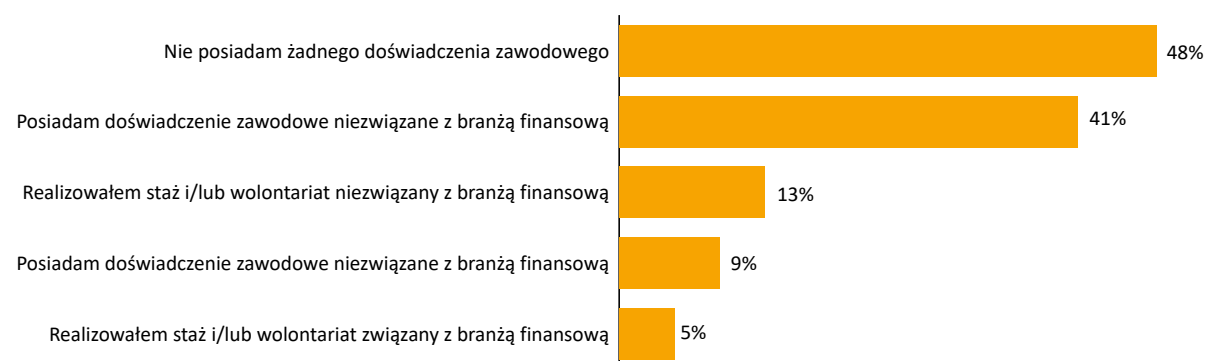
Wykres 39. Czynniki zachęcające do podjęcia praktyki/stażu (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Niemal połowa badanych nie posiada doświadczenia zawodowego (wykres 40). 41% respondentów wskazało, że ma takowe, ale niezwiązane z branżą finansową.

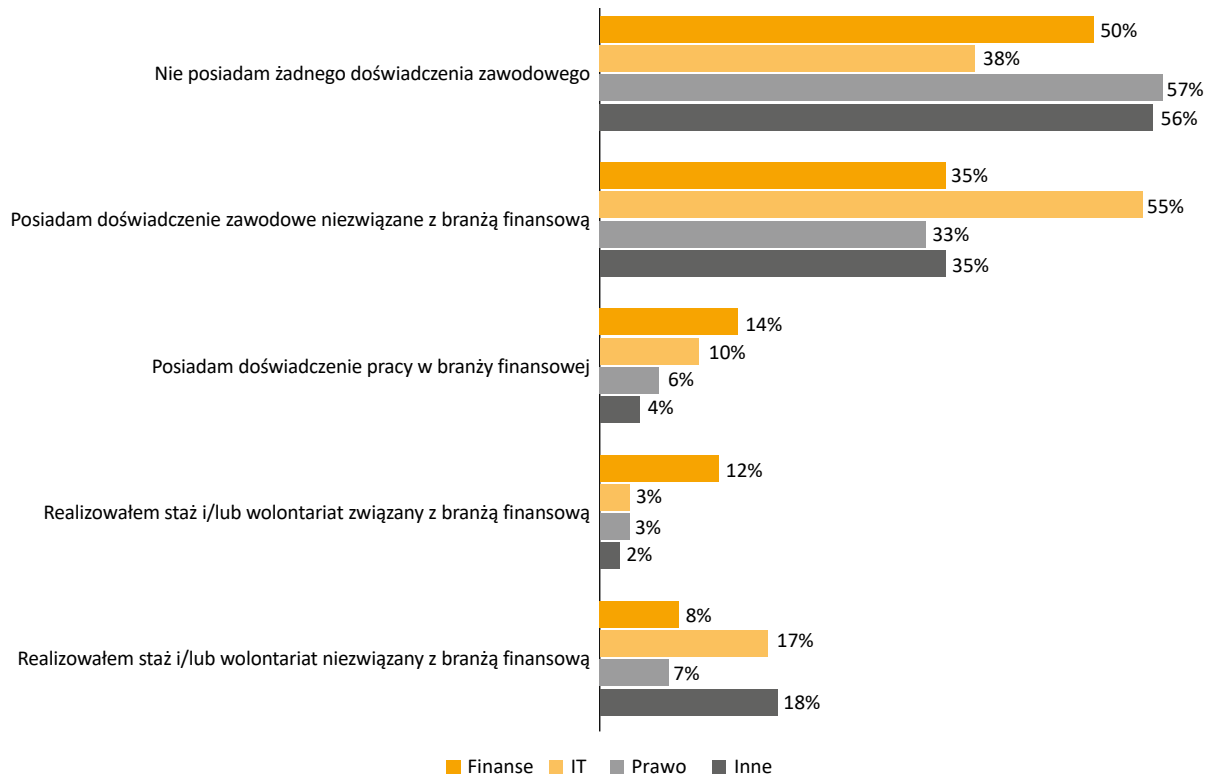
Wykres 40. Posiadane doświadczenie zawodowe (ogółem) (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

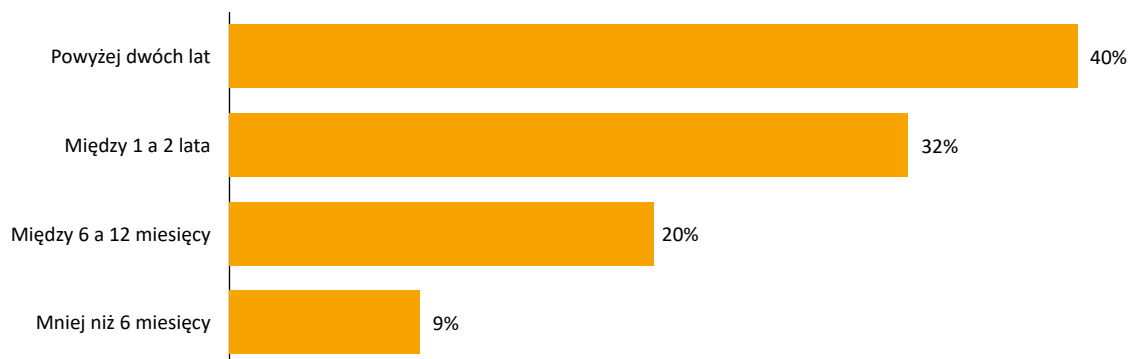
Zwraca uwagę, że stosunkowo najczęściej doświadczenie zawodowe mają studenci kierunków IT, którzy bardzo wcześnie podejmują aktywność zawodową (wykres 41).

Wykres 41. Posiadane doświadczenie zawodowe (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)



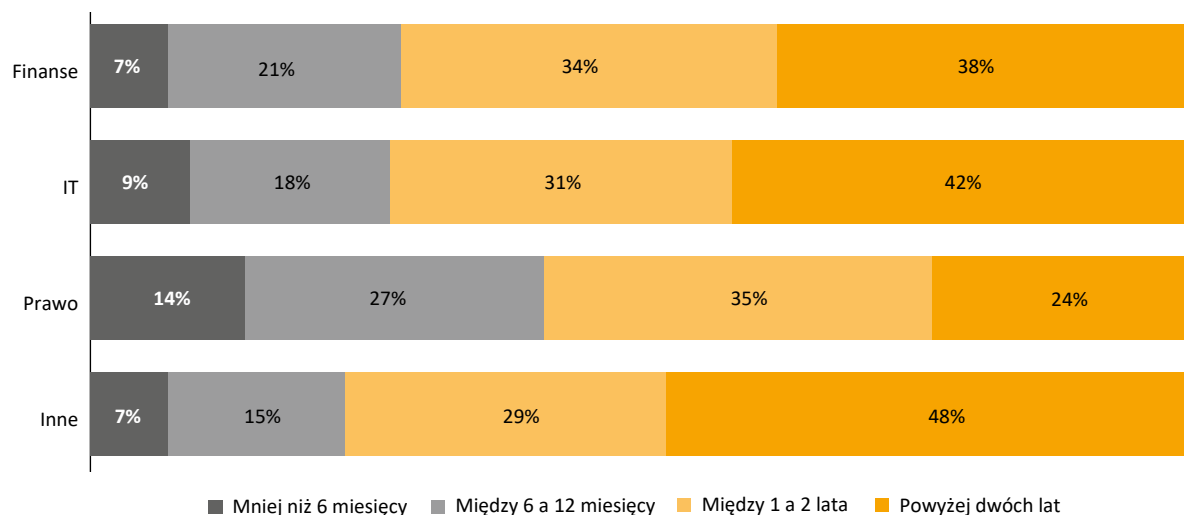
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Warto podkreślić, że badani mają najczęściej stosunkowo długie doświadczenie zawodowe. Aż 40% respondentów, którzy je mają, pracowało powyżej 2 lat (wykres 42).

Wykres 42. Łączna długość doświadczenia zawodowego (ogółem) (n = 769)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

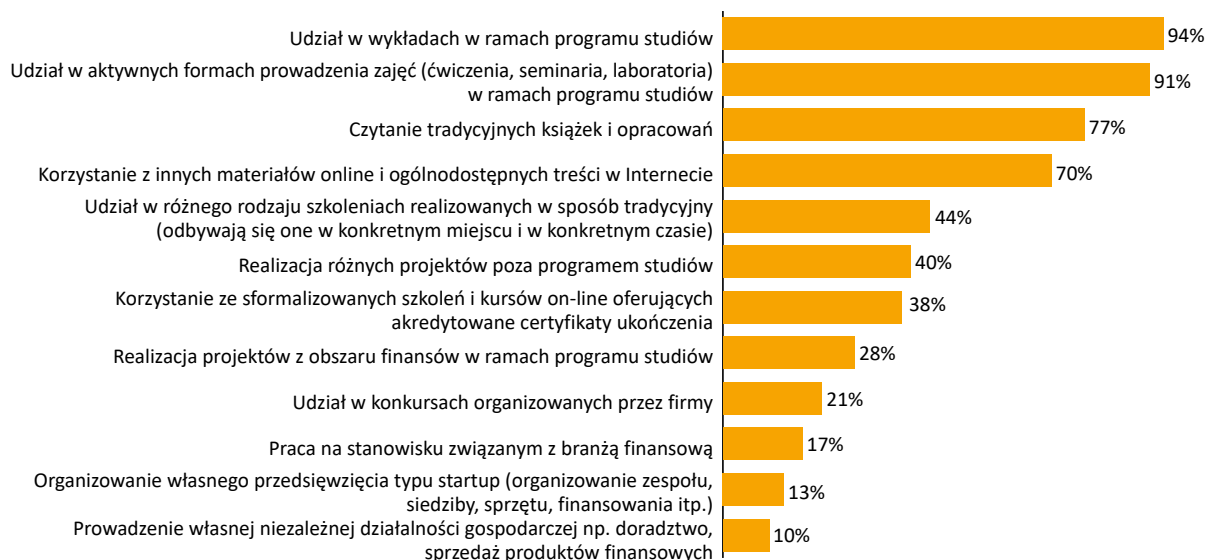
Stosunkowo najkrótsze doświadczenie zawodowe mieli studenci kierunków prawniczych (wykres 43) co jest jednak zrozumiałe biorąc pod uwagę fakt, że osoby te chcąc realizować się zawodowo w branży prawniczej muszą nabyć szereg kompetencji, które są nauczane w drugiej połowie studiów.

Wykres 43. Łączna długość doświadczenia zawodowego (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 769)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Badani podejmują podobne działania, by rozwijać swoje kompetencje (wykres 44). Prawie wszyscy z nich biorą udział w wykładach i/lub innych zajęciach oferowanych na studiach. Te rodzaje aktywności zadeklarowało odpowiednio 94% i 91% badanych. Nieco mniej popularnymi formami rozwoju kompetencji są te związane z samodzielną nauką poprzez czytanie książek (77% wskazań) i korzystanie z materiałów dostępnych w Internecie (70%). Pozostałe formy aktywności związane m.in. z udziałem w inicjatywach oferowanych przez same firmy wskazywane były przez mniejszą część respondentów. W tym miejscu warto zaznaczyć, że rozkład aktywności to wypadkowa preferencji studentów jak też dostępności danego typu oferty. Nie można wykluczyć, że większa dostępność zróżnicowanych sposobów rozwijania kompetencji korzystnie wpłynęłaby na częstotliwość udziału, w obecnie mniej popularnych formach aktywności (np. realizacji projektów z obszaru finansów w ramach programu studiów czy udziale w konkursach organizowanych przez firmy).

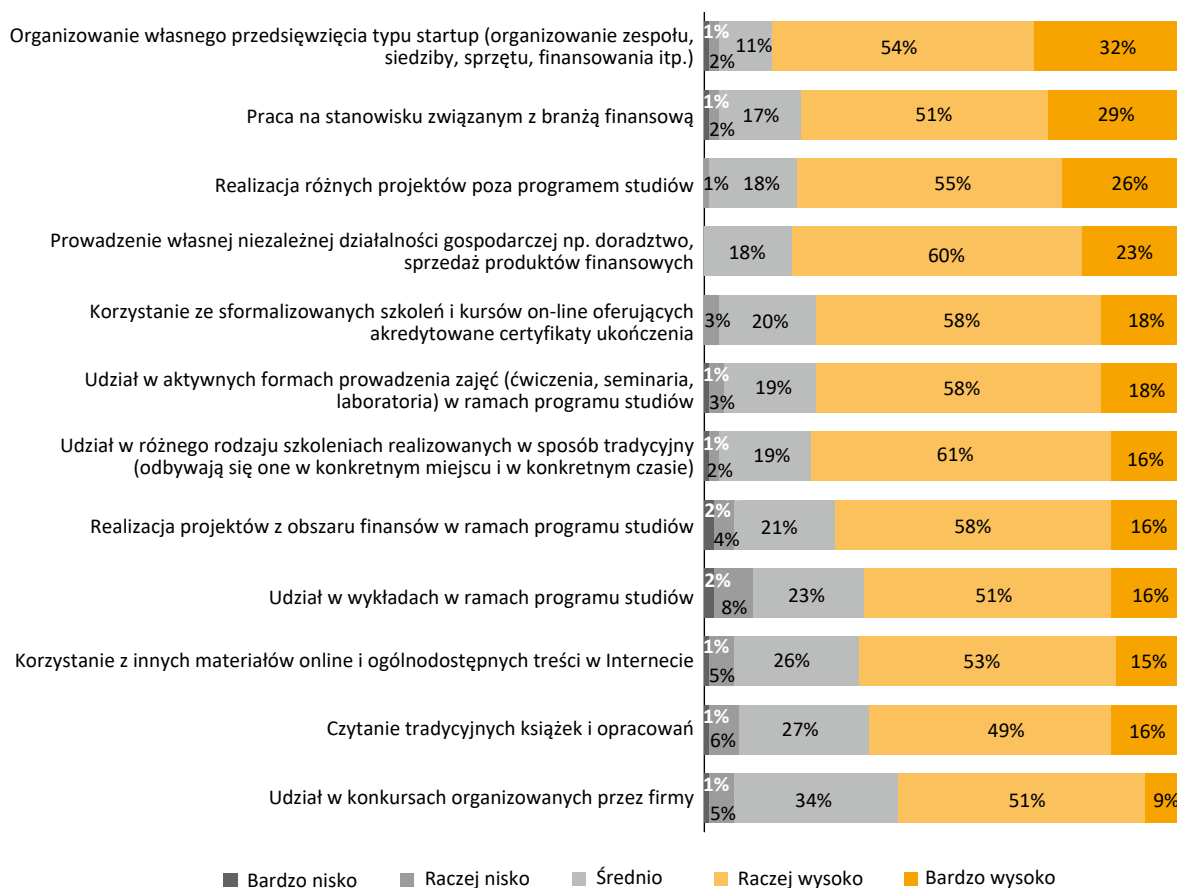
Wykres 44. Realizowane sposoby rozwijania kompetencji (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

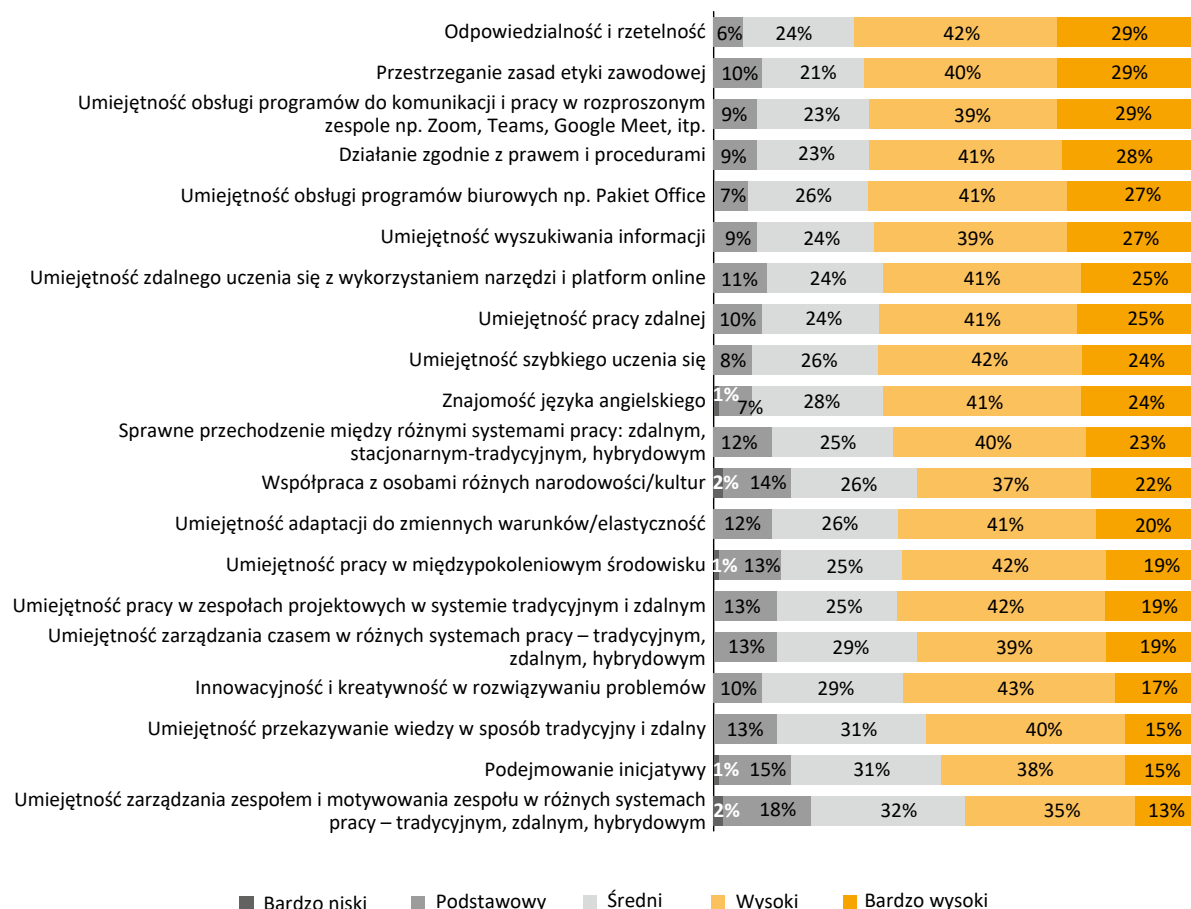
Co ciekawe wskazane najczęściej podejmowane aktywności nie są ogólnie oceniane jako te najskuteczniejsze (wykres 45). „Organizowanie własnego przedsięwzięcia typu startup” i „prace na stanowisku związanym z branżą finansową”, które większość badanych uznała za najbardziej skuteczne sposoby podnoszenia kompetencji, są podejmowane jedynie przez niewielką część ankietowanych.

Wykres 45. Ocena skuteczności sposobów rozwijania kompetencji (n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

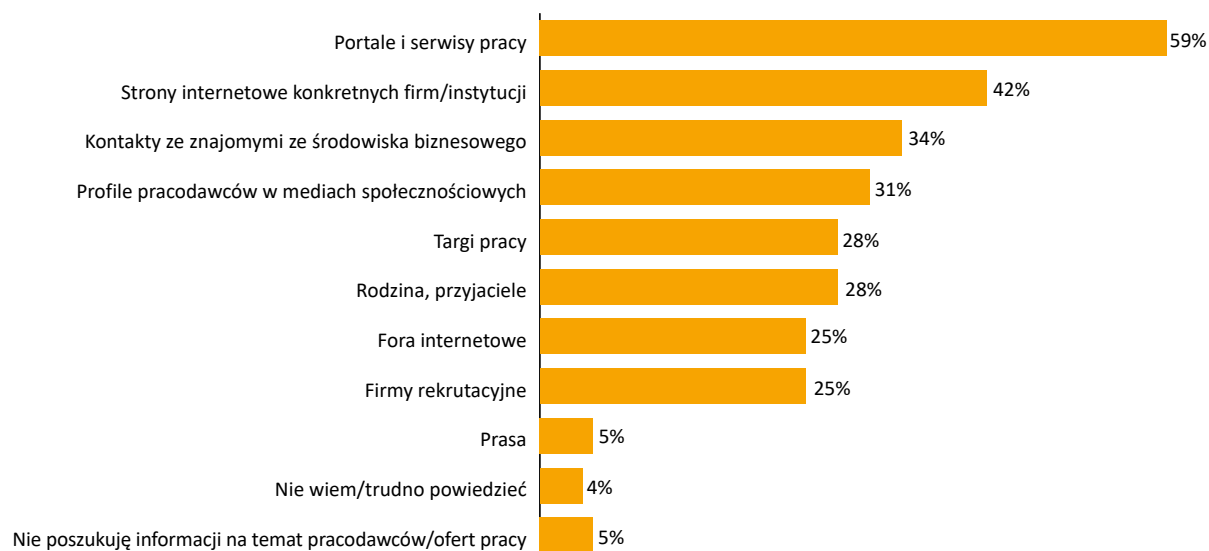
Studenci generalnie oceniają wysoko poziom swoich kompetencji (wykres 46). Zwraca uwagę fakt, że nawet te kompetencje, których posiadanie zadeklarowała stosunkowo najmniejsza część respondentów i tak została oceniona jako wykształcona na poziomie wysokim i bardzo wysokim przez blisko lub ponad połowę badanych.

Wykres 46. Ocena poziomu posiadania wybranych kompetencji (n = 1671)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Źródła informacji o pracodawcach

Najpopularniejszym źródłem informacji o pracodawcach są portale i serwisy pracy (wykres 47). Z nich swoją wiedzę czerpie niemal 60% badanych studentów. Nieco rzadziej respondenci wykorzystują strony internetowe pracodawców (42% wskazań). Stosunkowo najmniej popularnym źródłem wiedzy o pracodawcach jest prasa, którą jako źródło informacji o pracodawcach wskazało jedynie 5% badanych.

Wykres 47. Źródła informacji o pracodawcach (ogółem) (n = 1671)

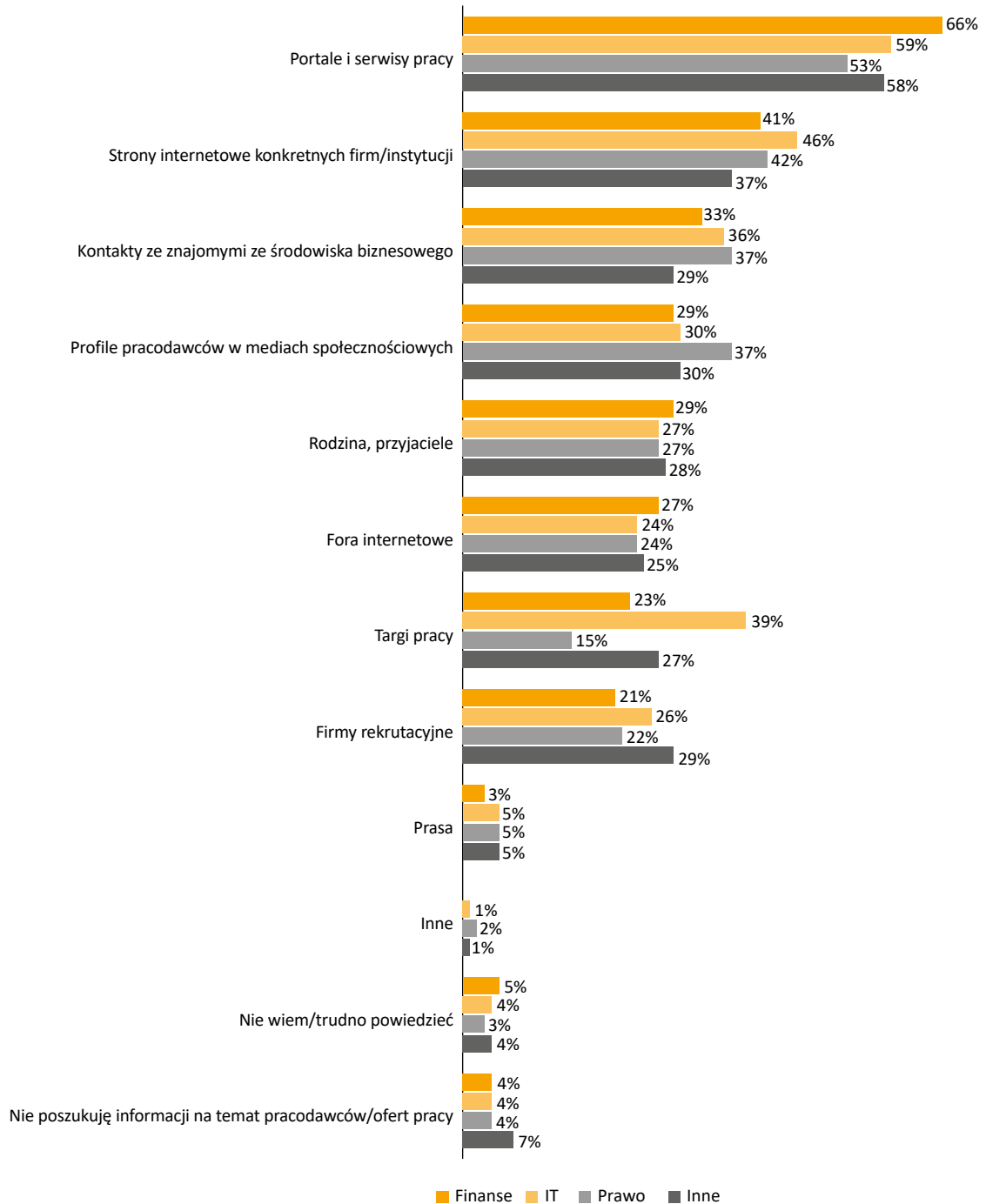
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Badani reprezentują zbieżne strategie poszukiwania informacji o pracodawcach (wykres 48). W każdej z grup najpopularniejszymi źródłami wiedzy są te, do których dostęp jest najłatwiejszy: portale i serwisy pracy, a także strony internetowe konkretnych firm. Wyraźnym odstępstwem – od ogólnego obrazu wyników odpowiedzi na wskazane pytanie – są studenci kierunków IT, którzy wyraźnie częściej niż pozostali wskazywali na udział w targach pracy (39% wskazań).

Dużo lepszym źródłem informacji jest Internet, targi pracy są przeżytkiem, po co mam wychodzić z domu i iść. Wszystko jest w Internecie. Nie ma sensu, skoro to wszystko można zrobić z domu czy jadąc tramwajem z perspektywy smartfona

FGI, student kierunku finansowego

Wykres 48. Źródła informacji o pracodawcach (w podziale ze względu na kierunek studiów)
(n = 1671)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na próbie 1671 studentów.

Młodzi pracownicy z perspektywy działów HR branży finansowej

W poprzednim rozdziale koncentrowano się na przedstawieniu obrazu branży finansowej z perspektywy studentów kierunków finansowych i ekonomicznych, prawnych, informatycznych oraz społecznych. W tej części raportu pokazana zostanie perspektywa „drugiej strony”, tj. opinie przedstawicieli branży finansowej (przede wszystkim osób związanych z działami HR) na temat kandydatów do pracy oraz młodych pracowników²⁹.

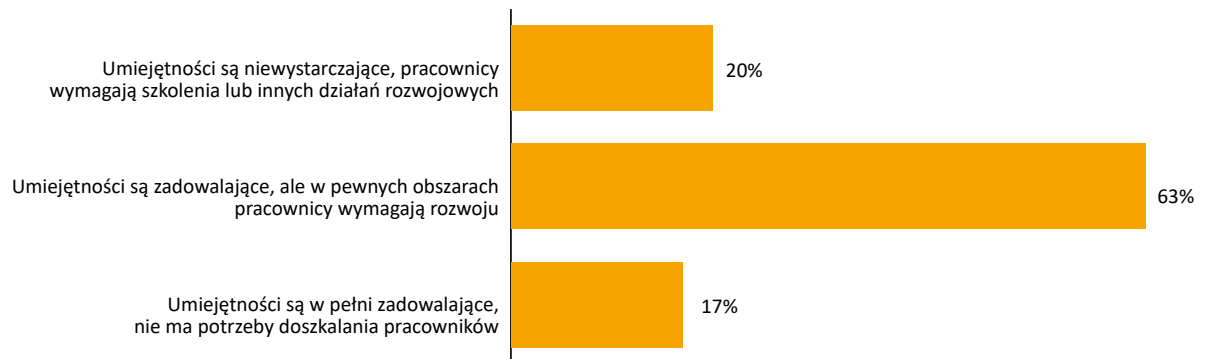
Ocena potencjału młodych kadr

Jednym z istotnych obszarów realizowanego badania była próba zweryfikowania, na ile proces edukacji przygotowuje absolwentów studiów wyższych do podjęcia pracy w branży finansowej. By znaleźć odpowiedź na to pytanie, przedstawiciele tej branży zostali poproszeni o określenie, czy w ich opinii umiejętności większości nowo przyjmowanych, młodych osób są w pełni zadowalające, czy raczej wymagają doskonalenia. Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że – zdaniem blisko 83% badanych – większość absolwentów nie jest w pełni przygotowana do wykonywania zadań, których realizacji oczekuje się od nich w podmiotach z branży bankowej, ubezpieczeniowej czy rynku kapitałowego (wykres 49). Przy czym najbardziej krytycznie poziom przygotowania absolwentów ocenia dokładnie 20% badanych – w ich opinii umiejętności osób kończących studia wyższe są niewystarczające (jako pracownicy wymagają oni szkoleń lub innych działań rozwojowych; bez nich nie są w stanie efektywnie wykonywać swojej pracy). Pozostałe blisko 63% respondentów charakteryzuje umiarkowana opinia – oceniają oni, że umiejętności studentów są częściowo zadowalające, co oznacza, że wymagają oni działań rozwojowych jedynie w pewnych, punktowych obszarach (np. w zakresie kompetencji specyficznych stricte związanych z pracą na danym stanowisku). Na niewystarczające umiejętności absolwentów w największym stopniu wskazywali respondenci związani z branżą bankową (zarówno przedstawiciele

²⁹ Ta ostatnia kategoria została zdefiniowana w badaniu ilościowym jako: „osoby, które są zatrudnione bezpośrednio po zakończeniu edukacji na poziomie studiów wyższych lub są w okresie do 3 lat od rozpoczęcia kariery zawodowej”.

banków komercyjnych (4 z 16 respondentów z tej grupy wskazało tę odpowiedź), jak i banków spółdzielczych oraz SKOK-ów (24 z 88 respondentów)). Należy odnotować, że poziom przygotowania absolwentów najlepiej został oceniony przez przedstawicieli branży ubezpieczeniowej – żaden z respondentów z tej grupy (łącznie 19 respondentów) nie stwierdził, że umiejętności większości absolwentów są niezadowalające. Wśród przedstawicieli podmiotów z rynku kapitałowego 2 z 19 badanych wskazało na tę odpowiedź.

Wykres 49. Umiejętności większości nowo przyjmowanych, młodych osób (absolwentów uczelni wyższych) w opinii pracodawców z branży finansowej (n = 150)



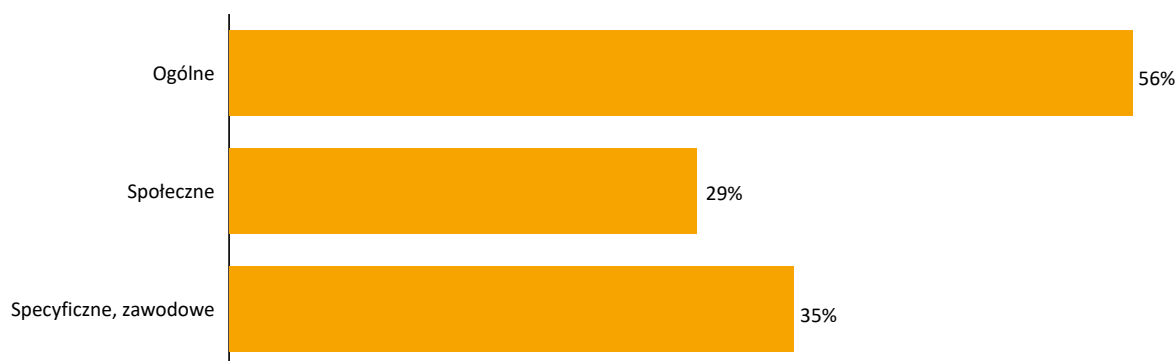
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finance, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Określając obszar deficytów kompetencyjnych obserwowanych u młodych pracowników, respondenci – biorący udział w badaniu – wskazywali przede wszystkim na grupę kompetencji ogólnych (rozumianych jako samoorganizacja, kreatywność, terminowość itp.) – w opinii ponad połowy respondentów to właśnie ten obszar kompetencji szczególnie wymaga poprawy u absolwentów studiów wyższych, ubiegających się o pracę w branży finansowej (wykres 50). Na braki w kompetencjach ogólnych zwracali przede wszystkim uwagę przedstawiciele podmiotów rynku kapitałowego (18 z 25 badanych) oraz reprezentanci zakładów ubezpieczeń (11 z 17 badanych). Zdecydowanie rzadziej odpowiedź tę wskazywały osoby związane z bankami komercyjnymi (4 z 16 badanych).

Z kolei w opinii 35% badanych szczególnie deficytowy jest obszar kompetencji specyficznych, zawodowych. Badani byli w tym przypadku proszeni o doprecyzowanie swoich odpowiedzi i wskazanie kompetencji, które są w ich opinii na niezadowalającym poziomie. Wśród wskazywanych odpowiedzi wyróżniono te, które pojawiały się najczęściej, tj. branżowe, bankowe, finansowe, obsługa systemów, obsługa klienta, procedury i zasady postępowania,

znajomość regulacji prawnych, znajomość produktów. W przypadku kompetencji zawodowych warto zwrócić uwagę, że dominowały one wśród wskazań przedstawicieli banków komercyjnych (to najczęściej wskazywana odpowiedź w tej grupie; 7 z 16 respondentów). Jednocześnie wydaje się być zrozumiałe, że część spośród wskazanych kompetencji zdobywana jest przez młodych pracowników dopiero w miejscu pracy (jak znajomość produktów czy obsługa klienta) – by kandydaci posiadali je już w momencie rozpoczynania pracy, niezbędne byłoby objęcie ich systemem wcześniejszych staży czy praktyk (co mogłoby być zasadne np. w przypadku uczniów techników ekonomicznych). Badani relatywnie najrzadziej stwierdzali, że grupą kompetencji, która wymaga szczególnej poprawy, są kompetencje społeczne (rozumiane jako umiejętność pracy zespołowej, zdolności przywódcze, komunikatywność itp.). Odpowiedź tę wybrało 29% respondentów.

Wykres 50. Typ umiejętności wymagający poprawy u nowych pracowników w opinii pracodawców z branży finansowej (n = 124³⁰)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

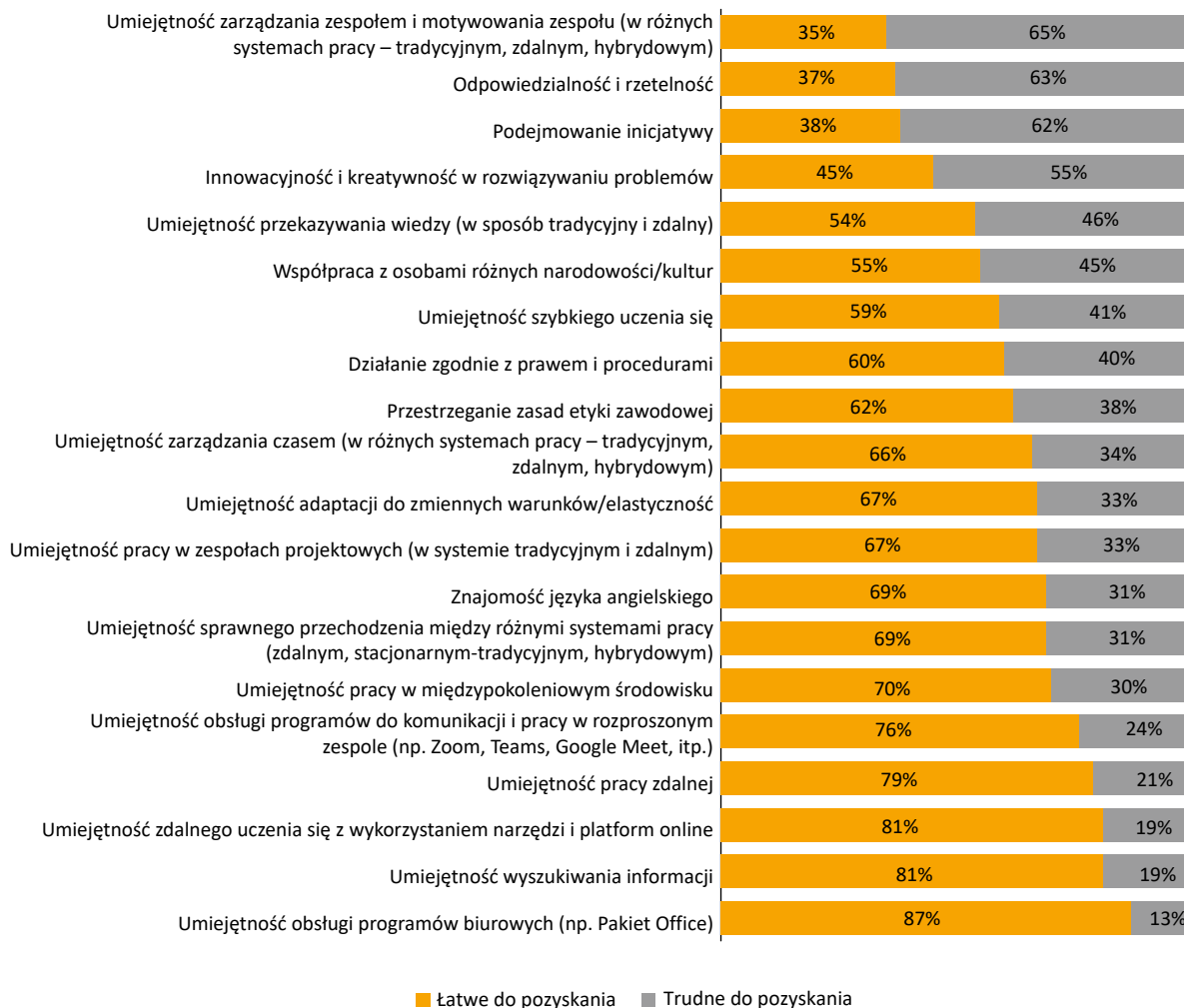
Respondenci zostali także poproszeni o bardziej szczegółowe odniesienie się do predefiniowanej listy kompetencji (opracowanej w toku badań jakościowych). Ich zadaniem było określenie w pierwszej kolejności, czy dana kompetencja jest łatwa czy trudna do pozyskania na rynku pracy. Następnie badani mieli określić, czy dana kompetencja ma charakter kluczowy, przydatny czy też marginalny dla efektywnej pracy w branży finansowej.

³⁰ Pytanie nie było zadawane respondentom, którzy we wcześniejszym pytaniu stwierdzili, że umiejętności absolwentów są w pełni zadowalające (stąd mniejsza liczebność).

Wśród kompetencji, które według respondentów raczej trudno jest obecnie uzyskać u niedawnych absolwentów studiów wyższych (przewaga odpowiedzi trudne do uzyskania), znalazły się m.in. odpowiedzialność i rzetelność (63% wskazań), podejmowanie inicjatywy (62%) oraz innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów (55%) (wykres 51). Z kolei najmniej problematyczne i najłatwiejsze do pozyskania są takie kompetencje, jak: umiejętność obsługi programów biurowych, umiejętność wyszukiwania informacji, umiejętność zdalnego uczenia się, umiejętność pracy zdalnej, umiejętność obsługi programów do komunikacji i pracy w rozproszonym zespole. Wszystkie te kompetencje w opinii co najmniej $\frac{3}{4}$ respondentów są łatwe do pozyskania na rynku, biorąc pod uwagę pracowników rozpoczynających pracę bezpośrednio po studiach (lub w okresie do 3 lat od ich ukończenia). Na tej podstawie można przyjąć, że respondenci dobrze oceniają poziom przygotowania studentów do pracy w warunkach zdalnych lub hybrydowych – w ich opinii nie mają oni zarówno problemów z techniczną obsługą takiej pracy, jak i z odnalezieniem się w tego rodzaju systemie wykonywania zadań.

Jednocześnie, odpowiedzialność i rzetelność to wiązka kompetencji, która została uznana przez respondentów za najbardziej kluczową w branży finansowej (85% wskazań) (wykres 52). Powyżej 80% wskazań uzyskały także przestrzeganie zasad etyki zawodowej (82%) oraz działanie zgodnie z prawem i procedurami (81%). Do grupy newralgicznych kompetencji (tj. zarówno trudnych do pozyskania u młodych pracowników, jak i kluczowych dla efektywnej pracy w branży) zaliczyć można także (oprócz przywołanej już odpowiedzialności i rzetelności): innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów (kompetencja kluczowa lub przydatna według ponad 99% badanych) (wykres 53).

Wykres 51. Stopień trudności pozyskania z rynku młodych pracowników z wybranymi kompetencjami (n = 150)



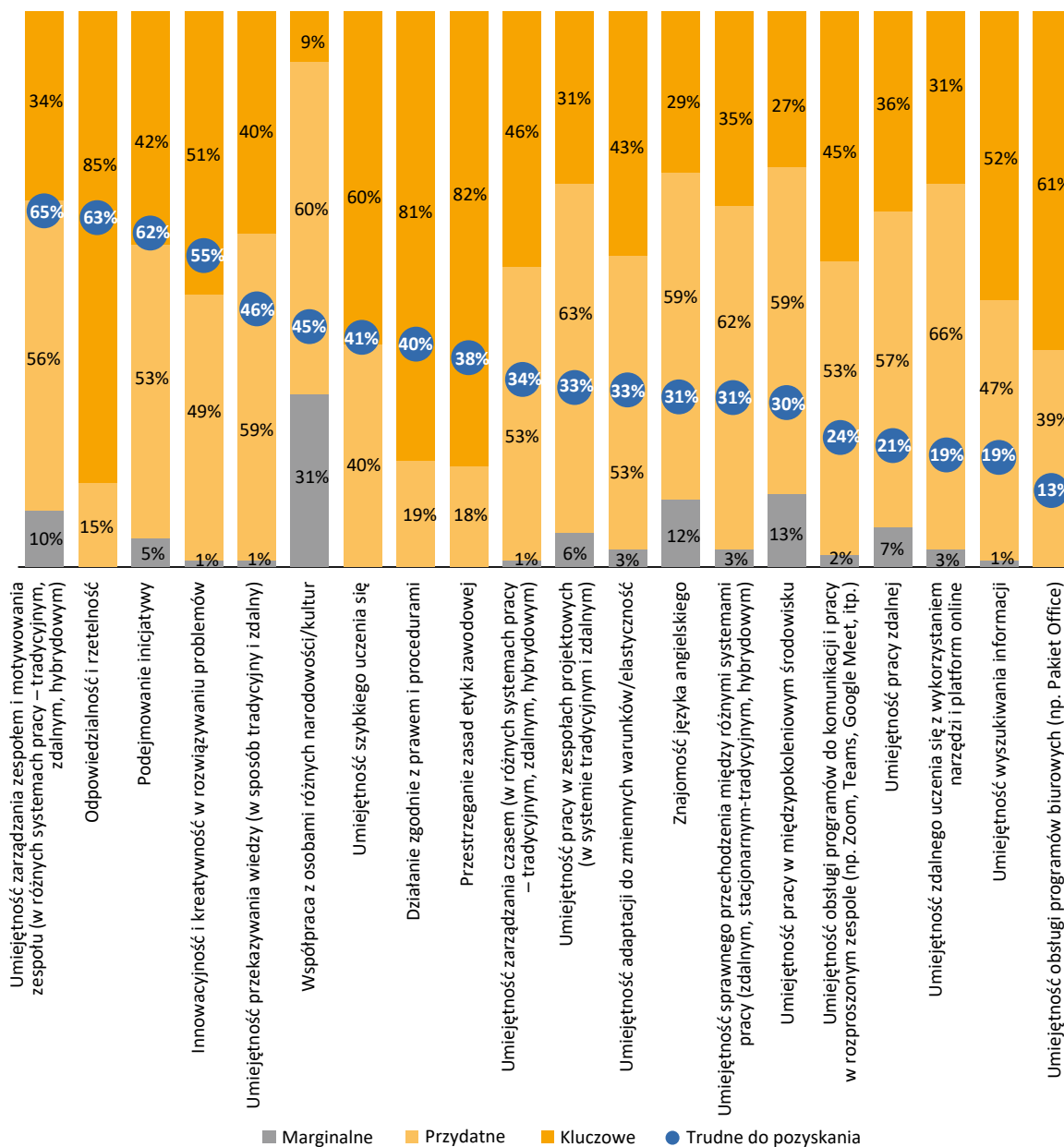
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Wykres 52. Ocena ważności wybranych kompetencji w pracy w instytucjach branży finansowej (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Wykres 53. Zestawienie stopnia trudności pozyskania młodych pracowników z wybranymi kompetencjami i znaczenia tychże kompetencji³¹ (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej

³¹ Kompetencje posortowano w kolejności od najtrudniejszej do pozyskania.

Ankietowani zostali także poproszeni o ocenę obserwowanych przez nich tendencji, jeśli chodzi o poziom przygotowania do pracy w branży finansowej niedawnych absolwentów studiów wyższych (pytanie odnosiło się do okresu minionych 5 lat). Z uzyskanych odpowiedzi wyłania się pozytywny obraz zmian przygotowania kompetencyjnego studentów (wykres 54). W opinii ponad połowy badanych (51%) umiejętności nowo przyjmowanych, młodych pracowników w ostatnich latach polepszają się. Przeciwnego zdania jest 13% ankietowanych pracowników branży (ich zdaniem umiejętności młodych pracowników pogorszyły się w ostatnich latach). Według mniej więcej co trzeciego respondenta poziom przygotowania kompetencyjnego niedawnych studentów pozostawał na niezmiennym poziomie w ostatnich 5 latach.

Wykres 54. Opinia pracodawców na temat zmian poziomu kompetencyjnego młodych pracowników w ostatnich 5 latach (n = 150)



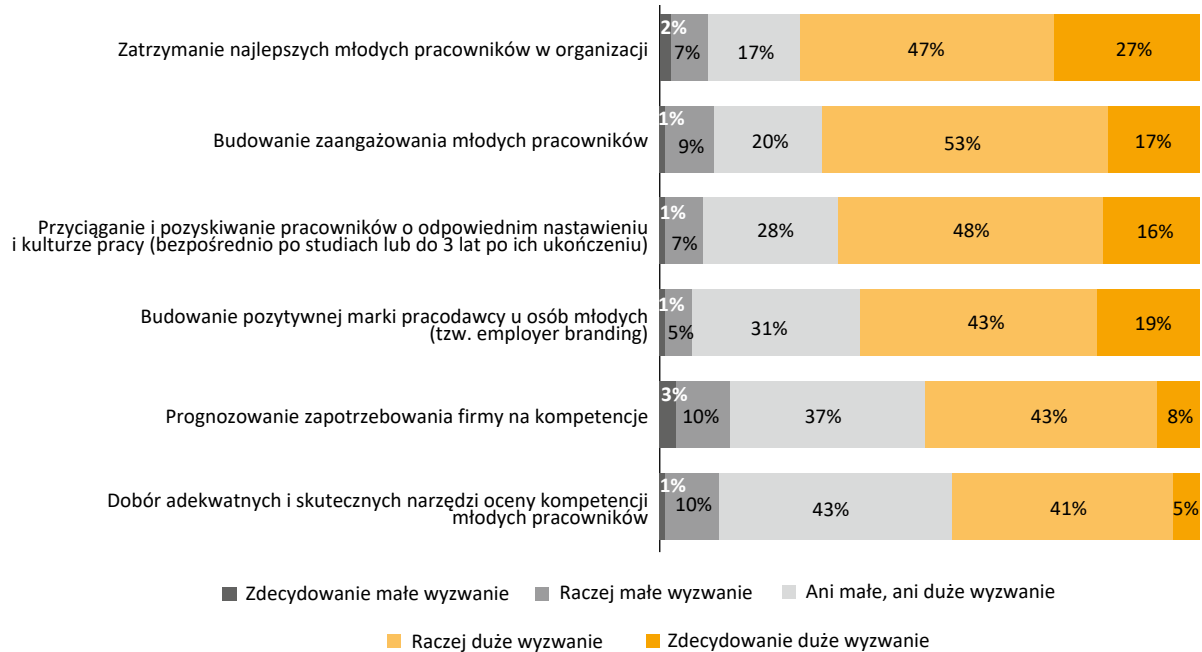
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Wyzwania HR-owe związane z młodymi pracownikami

Respondenci odnosili się także do wyzwań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w obszarze dotyczącym współpracy z młodymi pracownikami oraz pozyskiwania tychże do instytucji branży finansowej (wykres 55). Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że największymi wyzwaniami są:

- zatrzymanie najlepszych młodych pracowników w organizacji (za „zdecydowanie duże” lub „raczej duże” wyzwanie uznane przez 74% respondentów; w tym aż 27% uznało, że jest to „zdecydowanie duże wyzwanie”, co było najwyższym odsetkiem wskazań w tej grupie odpowiedzi w całym zestawieniu) – co można traktować jako potwierdzenie charakterystyki młodej generacji pracowników jako osób, które w mniejszym stopniu (niż wcześniejsze pokolenia) wiążą swoją karierę z konkretną organizacją i są nastawione raczej na zdobywanie kolejnych doświadczeń w wielu różnych podmiotach;
- budowanie zaangażowania młodych pracowników (71% wskazań, gdzie 17% respondentów uznało, że jest to „zdecydowanie duże wyzwanie”) – co postrzegać można jako sygnał, że podmioty branży finansowej powinny poszukiwać ścieżek dających młodym pracownikom poczucie sensu ich pracy (niezależnie od poziomu stanowiska, które te osoby zajmują);
- przyciąganie i pozyskiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach (bezpośrednio po studiach lub do 3 lat po ich ukończeniu) (64% wskazań) – związane w pewnym zakresie z często zgłaszanymi przez przedstawicieli branży trudnościami w pozyskaniu do pracy w branży finansowej młodych specjalistów z obszarów niefinansowych (w tym szczególnie inżynierów o specjalizacjach związanych z IT);
- budowanie pozytywnej marki pracodawcy u osób młodych (62% wskazań) – tu z kolei, w świetle badań fokusowych, przeprowadzonych w zróżnicowanych grupach studenckich, bolączką branży jest nierzadka wizja firm finansowych jako podmiotów o skostniałej strukturze z wysokim stopniem proceduralizacji działań, dużą presją na wyniki i małą elastycznością („smutne, krawaciarskie miejsce, gdzie dominuje praca mechaniczna”; „duże zarobki, ale też dużo nadgodzin i mało miejsca na życie poza pracą”; „miejsce pracy niedające dużo przestrzeni na kreatywność, raczej nudne tak na stałe”; „bardzo sztywne środowisko pracy – garnitury, szpilki, żakiety – raczej nie mój styl”). Przetłamanie przywołanych stereotypów wymaga dalszych działań wizerunkowych (employer branding), ale nie powinno się też wyłącznie do nich ograniczać. Ważne są także dalsze zmiany kultury organizacyjnej podmiotów z branży. Będzie to miało duże znaczenie szczególnie przy rywalizacji o talenty z obszaru IT, gdzie studenci w sposób szczególny podkreślali potrzebę dużej swobody (np. w zakresie godzin pracy czy choćby zasad ubioru), której oczekują od swojego pracodawcy.

Wykres 55. Ocena znaczenia wybranych wyzwań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Atrakcyjność branży finansowej dla młodych pracowników z perspektywy obecnych kadr

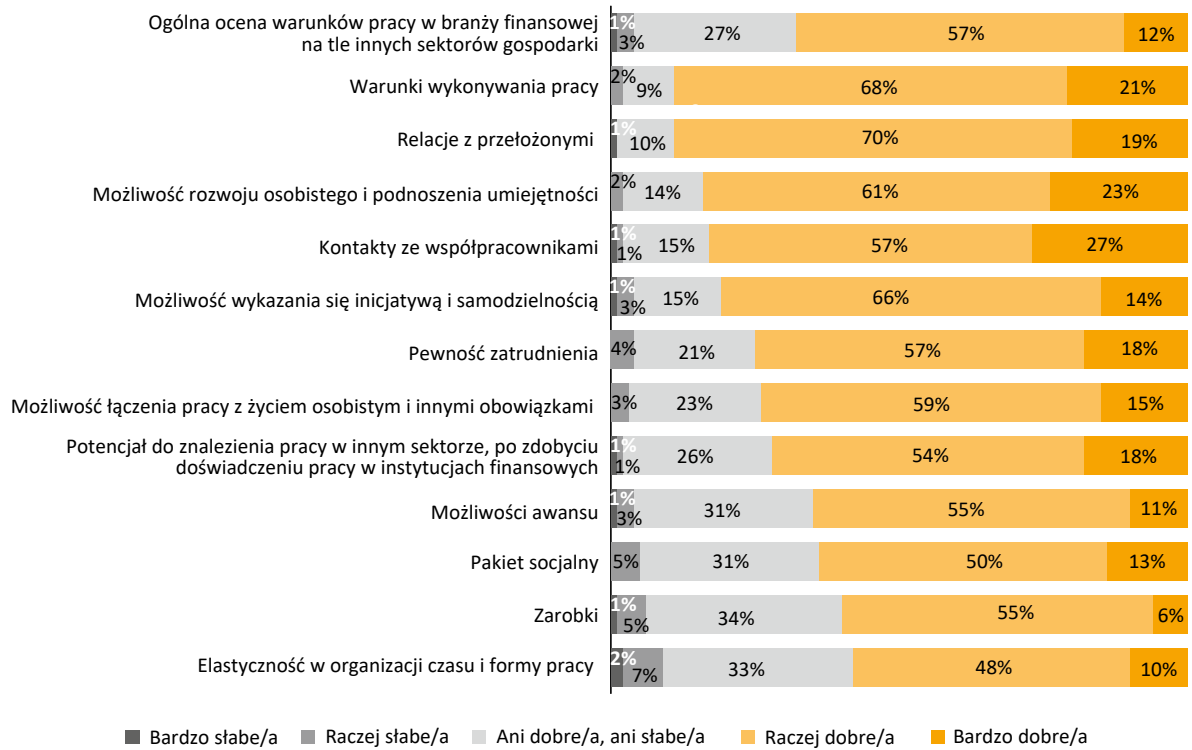
Zrealizowane badanie wskazuje, że pracownicy kadrowi banków, zakładów ubezpieczeń oraz podmiotów rynku kapitałowego wysoko oceniają atrakcyjność warunków pracy oferowanych przez instytucje z branży finansowej młodym pracownikom (wykres 56) (odnosząc je do warunków oferowanych w innych branżach gospodarki). Średnio blisko 7 na 10 respondentów stwierdziło, że w ogólnej ocenie branża oferuje „bardzo dobre” (12%) lub „raczej dobre” (57%) warunki pracy. Szczególnie dobrze oceniane są:

- interpersonalne aspekty związane z wykonywaniem pracy (wśród najlepiej ocenianych wymiarów środowiska pracy znalazły się zarówno relacje z przełożonymi (89% wskazań), jak i kontakty ze współpracownikami (83% wskazań));

- kwestie związane z rozwojem pracownika (możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności uzyskała 84% pozytywnych wskazań);
- możliwość godzenia życia zawodowego z życiem osobistym i innymi obowiązkami (74% wskazań);
- możliwość wykazania się inicjatywą i samodzielnością (80% wskazań);
- pewność zatrudnienia (75% wskazań) (co może zaskakiwać w kontekście dynamicznie spadającego poziomu zatrudnienia w branży, jednak trzeba pamiętać, że spadki te dotyczą przede wszystkim pracowników placówek oraz filii).

Najmniej konkurencyjnymi (z punktu widzenia respondentów pracujących w branży finansowej) wymiarami pracy były z kolei: elastyczność organizacji czasu i formy pracy oraz zarobki i pakiet socjalny (jednak nawet tutaj odsetek wskazań pozytywnych odpowiedzi przekraczał 50%, przy odpowiedziach negatywnych nieprzekraczających 10%). Opinie te były zbieżne z refleksjami części pracowników branży, z którymi przeprowadzono wywiady. W trakcie tych rozmów wskazywano, że osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki HR-owej w bankach powinny śledzić to, jak podchodzi się do benefitów i kultury organizacyjnej w firmach IT – powinno się wdrażać coraz więcej rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie (budujących partnerskie relacje na linii pracodawca – pracownik).

Wykres 56. Ocena – na tle innych sektorów gospodarki – warunków pracy oferowanych przez branżę finansową nowo przyjmowanym, młodym pracownikom (n = 150)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego realizowanego w ramach projektu BBKL Finanse, edycja II na grupie 150 przedstawicieli branży finansowej.

Rekomendacje

Preferowane ścieżki kariery

- Branża finansowa nie jest branżą pierwszego wyboru dla żadnej z badanych grup studentów. Dla studentów kierunków finansowych branżą pierwszego wyboru jest „Obsługa biznesu” (a w dalszej kolejności „Bankowość”), dla studentów kierunków z obszaru IT – „Telekomunikacja”, natomiast dla studentów prawa – „Administracja państwowa” i „Obsługa biznesu”. Studenci pozostałych kierunków objętych badaniem (np. socjologii, psychologii i filozofii) w pierwszej kolejności najczęściej wskazywali na „Usługi personalne” i „Edukację”.

Rekomendacja: rekomenduje się akcentowanie w komunikacji ze studentami zalet branży finansowej, które są unikalne lub stanowią przewagę tej branży nad branżami konkurencyjnymi. Zaletami, które należy akcentować są ważne dla studentów: stabilność branży finansowej, atrakcyjność wynagrodzenia, umowa o pracę, różnorodność oferowanych ról zawodowych i zaangażowanie w odpowiedzialne, zrównoważone finansowanie potrzeb ludzi i gospodarki.

- Osoby zainteresowane pracą w branży finansowej najczęściej nie mają sprecyzowanych oczekiwań co do podbranży, w której będą pracować. Najczęściej wizję obszaru w branży finansowej, w którym chcą pracować mają studenci kierunków finansowych i prawnych.

Rekomendacja: rekomenduje się informowanie studentów kierunków innych niż kierunki finansowe i prawne o możliwościach zatrudnienia jakie może im zaoferować zarówno branża finansowa w ogóle, jak i jej poszczególnego podbranże (np. bankowość, ubezpieczenia, rynek kapitałowy).

- Kluczowymi czynnikami zachęcającymi do wyboru branży, ale także konkretnego pracodawcy jest wysokość wynagrodzenia i zbieżność pracy z zainteresowaniami respondentów. Choć wysokość wynagrodzenia odgrywa kluczową rolę to studenci mają także swoje oczekiwania dotyczące pozafinansowych aspektów zatrudnienia. Wśród nich najwięcej osób oczekuje możliwości awansowania, dobrej atmosfery i wspierającego lidera.

Rekomendacja: rekomenduje się promocję otwartej komunikacji z potencjalnymi pracownikami uwzględniającą informowanie o realizowanych ścieżkach kariery pracowników poszczególnych działów obrazujących studentowi potencjalną drogę awansu zawodowego.

- Studenci dążą do pracy umożliwiającej zapewnienie im bezpieczeństwa finansowego. Wskazuje na to zarówno stawianie na pierwszym miejscu wysokości wynagrodzenia, jak i przykładanie dużej wagi do zapewniającej stabilność zatrudnienia pracy na etacie.

Rekomendacja: rekomenduje się poszerzenie oferty zatrudnienia w formie umowy o pracę przez instytucje branży finansowej. Zalecane jest także podkreślanie w komunikacji z potencjalnymi pracownikami powiązanych z umową benefitów związanych np. z ubezpieczeniem medycznym czy realizacją oszczędnościowych planów emerytalnych. Istotną cechą pracy w branży finansowej, którą warto także akcentować w komunikacji z potencjalnymi pracownikami, jest możliwość pracy w trybie hybrydowym lub zdalnym, co może być atutem dla licznej grupy studentów.

- W grupie osób, które nie są zainteresowane pracą w branży finansowej, dominowały trzy typy uzasadnień: niezgodność z zainteresowaniami, mała atrakcyjność (praca uważana za nieciekawą), niezgodność z wykształceniem.

Rekomendacja: rekomenduje się wspólną kampanię banków i innych instytucji finansowych mającą na celu komunikowanie w grupie studentów oferty jaką branża zapewnia pracownikom. Komunikat kierowany do potencjalnych pracowników powinien prezentować branżę jako nowoczesne środowisko pracy otwarte na młode pokolenie.

- Motywacje osób zainteresowanych pracą w branży finansowej różniły się w zależności od studiowanego kierunku. Studenci kierunków finansowych wskazywali przeciętnie więcej powodów determinujących ich motywacje do związania się z branżą finansową (wskazywano głównie na zgodność z wykształceniem). Jednocześnie także bardzo ważnymi motywami są: odpowiadające warunki finansowe i możliwość podejmowania ciekawej pracy zgodnej z zainteresowaniami. Pozostałe grupy studentów podkreślały atrakcyjne wynagrodzenia i warunki pracy, a także pozytywny wizerunek branży finansowej.

Rekomendacja: rekomenduje się skierowanie działań promocyjnych do studentów kierunków innych niż kierunki finansowe. Zaleca się komunikowane studentom kierunków technicznych, prawnych i humanistycznych możliwości podejmowania pracy w branży finansowej i informowanie o możliwości rozwoju zawodowego w obszarze finansowym przez nie finansistów.

Wizerunek branży finansowej

- Wizerunek branży finansowej jest generalnie pozytywny. Warto zwrócić uwagę, że bardzo korzystnie oceniane są dwa istotne dla studentów elementy, tj. wysokość zarobków, a także pewność zatrudnienia. Dodatkowo, branża finansowa – w opinii badanych – oferuje możliwości awansu i jest przestrzenią aktywności zawodowej umożliwiającą rozwój kompetencji i umiejętności.

Rekomendacja: rekomenduje się podkreślanie w komunikacji z potencjalnymi pracownikami takich cech branży jak stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i atrakcyjne wynagrodzenie. Komunikacja ta będzie wzmacniała istniejący wizerunek branży przy jednoczesnym podkreśleniu kluczowych dla potencjalnych pracowników elementów oferty zatrudnienia.

- Instytucje finansowe postrzegane są jako dobrze zorganizowane i kładące nacisk na wyniki. Wizja instytucji branży finansowej ujawniana w odpowiedziach badanych jest zbieżna z wizerunkiem podmiotów finansowych jako konserwatywnych organizacji, w których kluczową rolę odgrywa dyscyplina i procedury.

Rekomendacja: rekomenduje się indywidualną promocję pracodawców ukierunkowaną na pokazanie nowego wizerunku organizacji jako podmiotów elastycznych i umożliwiających realizację własnych ambicji i pomysłów.

Ocena kompetencji kandydatów i młodych pracowników

- W opinii przedstawicieli działów HR z branży finansowej większość absolwentów po zakończeniu studiów nie posiada wystarczających umiejętności, by w pełni realizować zadania czekające na nich w miejscu pracy. Kandydaci oraz młodzi pracownicy najczęściej

wykazują deficyty w zakresie kompetencji ogólnych. W podbranży bankowej podkreślano także braki kompetencji zawodowych, takich jak znajomość procedur branżowych czy znajomość regulacji prawnych dotyczących różnych aspektów działalności bankowej. Do grupy newralgicznych kompetencji (tj. zarówno trudnych do pozyskania u młodych pracowników, jak i kluczowych dla efektywnej pracy w branży) zaliczyć można odpowiedzialność i rzetelność oraz innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów.

Rekomendacja: rekomenduje się uwzględnienie w programach nauczania działań rozwijających kompetencje ogólne oraz postawy studentów. Szczególnie istotne jest tu rozwijanie innowacyjności oraz kreatywności.

- Odpowiedź na potrzeby i oczekiwania młodych pracowników to jeden z istotniejszych obszarów zainteresowania działów HR firm z branży finansowej. Przedmiotem troski osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi są m.in.: (i) zatrzymanie najlepszych młodych pracowników w organizacji, (ii) budowanie zaangażowania młodych pracowników, (iii) przyciąganie młodych pracowników o odpowiednim poziomie kompetencji oraz (iv) budowanie pozytywnej marki branży finansowej u młodych osób.
- Reprezentanci branży wysoko oceniają jej atrakcyjność dla młodych osób. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że firmy finansowe są postrzegane jako miejsca pracy o przyjaznej atmosferze, gdzie istnieje możliwość rozwoju oraz angażowania się w interesujące projekty. Mankamentem pracy w branży jest z kolei przede wszystkim niska elastyczność czasu oraz form świadczenia pracy. W tym kontekście zmiany zainicjowanie podczas pandemii (tj. wzrost liczby pracowników świadczących pracę zdalnie) mogą być postrzegane jako szansa – w miesiącach poprzedzających badanie opracowano wiele procedur, które mogą trwale zwiększyć elastyczność zatrudnienia w podmiotach z branży (i upodobnić je w tym obszarze np. do firm z branży IT, z którymi banki, firmy ubezpieczeniowe oraz podmioty rynku kapitałowego coraz częściej muszą rywalizować o pracowników).

Rekomendacja: rekomenduje się rozwój otwartej, inkluzyjnej i elastycznej kultury organizacyjnej firm z branży finansowej opartej na indywidualnej odpowiedzialności i zaufaniu. Cennym krokiem w kierunku pozytywnej ewolucji kultury organizacyjnej będzie utrzymanie i doskonalenie elastycznych form pracy przetestowanych w okresie pandemii.

Wpływ pandemii na zarządzanie zasobami ludzkimi

- Pandemia oznaczała duże zmiany dla rynku pracy i narzędzi dedykowanych rozwijaniu kompetencji w branży finansowej. Z jednej strony przyspieszony został proces redukcji placówek bankowych i spadków poziomu zatrudnienia, z drugiej doszło do przyspieszonego oswajania pracowników i pracodawców z pracą hybrydową oraz zdalną, która dotychczas nie była powszechnie praktykowana. Przyspieszona cyfrowa rewolucja, związana z nowym sposobem świadczenia pracy, pociąga za sobą nowe wyzwania dla działów HR, m.in. rozwój kompetencji liderских oraz rozwiązań systemowych pozwalających pozytywnie wpływać na zaangażowanie, efektywność czy integrację pracowników. Mniej trudności dostarczają przedstawicielom branży finansowej kwestie techniczne takie jak zapewnienie pracownikom dostępu do odpowiedniego oprogramowania czy sprzętu.

Rekomendacja: rekomenduje się uwzględnienie w programach nauczania studentów aktywności rozwijających kompetencje niezbędne do efektywnej pracy w trybie zdalnym i hybrydowym. Zmiana ta może obejmować uwzględnienie danych treści w programach nauczania studentów I i/lub II stopnia lub obejmować odrębny, samodzielny blok kształcenia w formie studiów podyplomowych.

- Pandemia wywarła także wpływ na częstotliwość wykorzystania różnego rodzaju form rozwijania kompetencji pracowników przez firmy z branży finansowej. Spadła popularność szkoleń (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), konferencji oraz różnorodnych form rozwijania kompetencji w miejscu pracy (jak job shadowing czy uczenie się pod kierunkiem współpracowników itp.). Na znaczeniu zyskało nauczanie na odległość. Popularyzacja zdalnego nauczania może już na trwałe zmienić kształt rynku edukacyjnego, redukując znaczenie tradycyjnych szkoleń i zwiększając rolę odgrywaną przez platformy cyfrowe.

Rekomendacja: rekomenduje się dalszy rozwój wysokiej jakości szkoleń oferowanych w formie online jako nowej gałęzi oferty produktowej firm szkoleniowych. Szkolenia zdalne powinny nie być traktowane jako tymczasowa forma będąca awaryjnym substytutem szkoleń stacjonarnych, ale jako w pełni wartościowy produkt szkoleniowy funkcjonujący równoległe z ofertą realizowaną stacjonarnie.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Uczelnie respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671).....	17
Tabela 2. Pracujący w branży finansowej (działalność finansowa i ubezpieczeniowa w zestawieniach GUS) w latach 2011–2019 (w tys.)	21
Tabela 3. Liczba zatrudnionych w bankach w latach 2015–2021.....	22
Tabela 4. Opis nowego trendu (praca zdalna i hybrydowa) wraz ze wskazaniem jego konsekwencji dla rynku pracy w branży	34
Wykres 1. Typy instytucji, w których pracują respondenci objęci badaniem pracodawców (n = 150)	13
Wykres 2. Wielkość instytucji, w których pracują respondenci objęci badaniem pracodawców (n = 150)	14
Wykres 3. Rola w firmach respondentów objętych badaniem pracodawców (n = 150).....	14
Wykres 4. Staż pracy w branży finansowej respondentów objętych badaniem pracodawców (n = 150)	15
Wykres 5. Kierunek studiów respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671).....	15
Wykres 6. Rok studiów respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671).....	16
Wykres 7. Rok urodzenia respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671).....	16
Wykres 8. Fakt studiowania/ukończenia bądź nie na dodatkowym/dodatkowego kierunku studiów przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 1671).....	18
Wykres 9. Aktywność zawodowa respondentów biorących udział w badaniu studentów (n = 862).....	19
Wykres 10. Ocena znaczenia wybranych wyzwań dla codziennej działalności firmy związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi z perspektywy pracodawców branży finansowej (n = 150).....	36
Wykres 11. Zmiana częstotliwości (w okresie między II kw. 2020 r. a II kw. 2021 r.) wykorzystania różnych form rozwojowych przez podmioty z branży finansowej, na podstawie deklaracji pracowników branży (n = 150).....	38

Wykres 12. Zmiana częstotliwości (w okresie między II kw. 2020 r. a II kw. 2021 r.) wykorzystania wskazanych form rozwojowych realizowanych w miejscu pracy przez podmioty z branży finansowej, na podstawie deklaracji pracodawców z branży (n = 150).....	39
Wykres 13. Sektory/branże preferowane przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1671).....	40
Wykres 14. Sektory/branże preferowane przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	42
Wykres 15. Powody wyboru branż/sektorów przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1671).....	43
Wykres 16. Powody wyboru branż/sektorów przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	44
Wykres 17. Powody wyboru danej firmy/pracodawcy przez respondentów biorących udział w badaniu studentów (ogółem) (n = 1662).....	45
Wykres 18. Powody wyboru danej firmy/pracodawcy przez respondentów biorących udział w badaniu studentów – pierwsze wskazanie (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1662).....	46
Wykres 19. Oczekiwania dotyczące przyszłego rozwoju kariery zawodowej (ogółem) (n = 1671).....	47
Wykres 20. Oczekiwania dotyczące przyszłego rozwoju kariery zawodowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	48
Wykres 21. Średni oczekiwany poziom wynagrodzenia (netto w zł) (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	49
Wykres 22. Pozafinansowe oczekiwania dotyczące przyszłego miejsca pracy (ogółem) (n = 1671).....	50
Wykres 23. Pozafinansowe oczekiwania dotyczące przyszłego miejsca pracy (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	51
Wykres 24. Ocena warunków pracy oferowanych przez branżę finansową nowo przyjmowanym, młodym pracownikom (n = 1671).....	52
Wykres 25. Charakterystyka instytucji branży finansowej przez pryzmat wybranych cech instytucji (n = 1671).....	53
Wykres 26. Zainteresowanie pracą w branży finansowej (ogółem) (n = 1671).....	54

Wykres 27. Zainteresowanie pracą w branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)	55
Wykres 28. Zainteresowanie pracą w podbranżach branży finansowej (ogółem) (n = 546)...	55
Wykres 29. Zainteresowanie pracą w podbranżach branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 546)	56
Wykres 30. Przyczyny braku zainteresowania pracą w branży finansowej (ogółem) (n = 454).....	57
Wykres 31. Przyczyny braku zainteresowania pracą w branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 454)	58
Wykres 32. Czynniki mogące skłonić do podjęcia pracy w branży finansowej osoby nieodrzucające tej ścieżki kariery, ale będące jednocześnie nieprzekonane do tej drogi zawodowej (ogółem) (n = 1036).....	59
Wykres 33. Czynniki mogące skłonić do podjęcia pracy w branży finansowej osoby nieodrzucające tej ścieżki kariery, ale będące jednocześnie nieprzekonane do tej drogi zawodowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1036).....	60
Wykres 34. Powody motywujące zdecydowanych respondentów do wyboru branży finansowej (ogółem) (n = 181).....	61
Wykres 35. Powody motywujące zdecydowanych respondentów do wyboru branży finansowej (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 181).....	62
Wykres 36. Liczba atrakcyjnych ofert pracy dla studentów (ogółem i w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)	63
Wykres 37. Podejmowane dodatkowe działania mające zwiększyć szanse na rynku pracy (ogółem) (n = 1671).....	64
Wykres 38. Podejmowane dodatkowe kroki mające zwiększyć szanse na rynku pracy (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671)	65
Wykres 39. Czynniki zachęcające do podjęcia praktyki/stażu (n = 1671)	66
Wykres 40. Posiadane doświadczenie zawodowe (ogółem) (n = 1671)	66
Wykres 41. Posiadane doświadczenie zawodowe (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	67
Wykres 42. Łączna długość doświadczenia zawodowego (ogółem) (n = 769).....	68
Wykres 43. Łączna długość doświadczenia zawodowego (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 769).....	68
Wykres 44. Realizowane sposoby rozwijania kompetencji (n = 1671).....	69
Wykres 45. Ocena skuteczności sposobów rozwijania kompetencji (n = 1671)	70

Wykres 46. Ocena poziomu posiadania wybranych kompetencji (n = 1671)	71
Wykres 47. Źródła informacji o pracodawcach (ogółem) (n = 1671)	72
Wykres 48. Źródła informacji o pracodawcach (w podziale ze względu na kierunek studiów) (n = 1671).....	73
Wykres 49. Umiejętności większości nowo przyjmowanych, młodych osób (absolwentów uczelni wyższych) w opinii pracodawców z branży finansowej (n = 150).....	75
Wykres 50. Typ umiejętności wymagający poprawy u nowych pracowników w opinii pracodawców z branży finansowej (n = 124)	76
Wykres 51. Stopień trudności pozyskania z rynku młodych pracowników z wybranymi kompetencjami (n = 150).....	78
Wykres 52. Ocena ważności wybranych kompetencji w pracy w instytucjach branży finansowej (n = 150)	79
Wykres 53. Zestawienie stopnia trudności pozyskania młodych pracowników z wybranymi kompetencjami i znaczenia tychże kompetencji (n = 150).....	80
Wykres 54. Opinia pracodawców na temat zmian poziomu kompetencyjnego młodych pracowników w ostatnich 5 latach (n = 150)	81
Wykres 55. Ocena znaczenia wybranych wyzwań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (n = 150)	83
Wykres 56. Ocena – na tle innych sektorów gospodarki – warunków pracy oferowanych przez branżę finansową nowo przyjmowanym, młodym pracownikom (n = 150)	85

