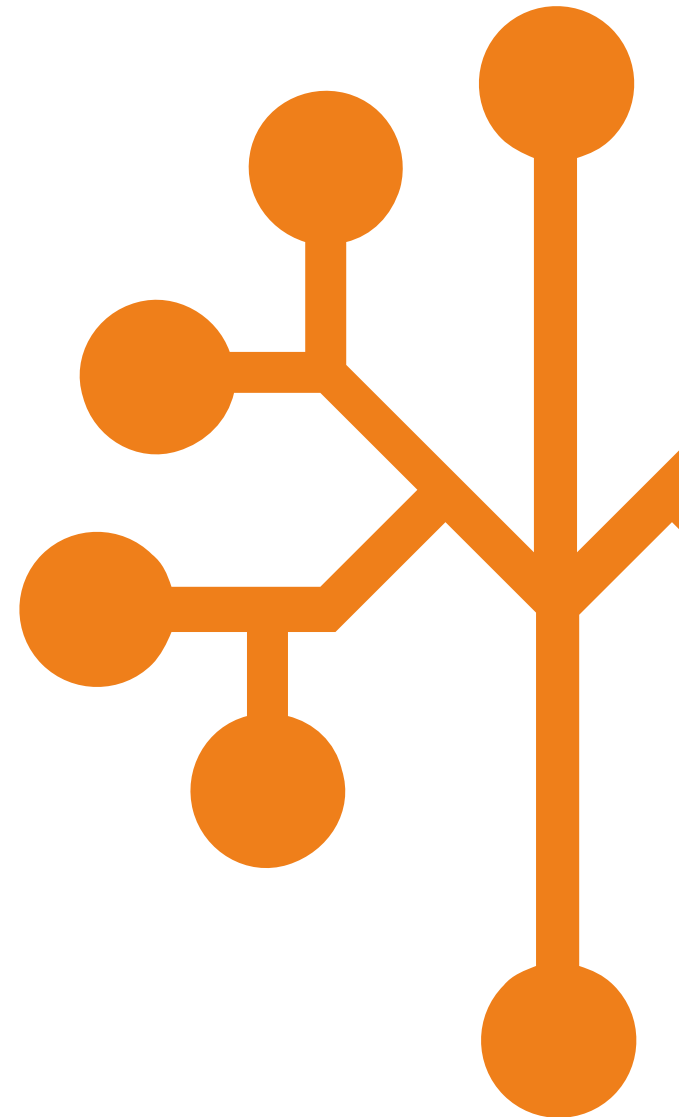




Konferencja FINSKILLS 2021

Raport Roczny SRK SF



PRZYSZŁOŚĆ CZŁOWIEKA W USŁUGACH FINANSOWYCH



LOŻA MĘDRCÓW

JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁ NASZ ŚWIAT PO PANDEMII. NOWE NORMAL?



MASTERCLASS SEKTORA FINANSOWEGO

DLACZEGO POTRZEBUJEMY STABILNEGO, ZASOBNEGO, SPRAWNEGO,
NOWOCZEŚNE ZARZĄDZANEGO, DOBRZE REGULOWANEGO
I NADZOROWANEGO SEKTORA FINANSOWEGO?



DEBATA OKSFORDZKA

MŁODE POKOLENIE BĘDZIE CHCIAŁO PRACOWAĆ W SEKTORZE FINANSOWYM



MASTERCLASS ROZWOJU

MENADŻER ZACZYNA ROZWÓJ OD SIEBIE



EPILOG

#KompetencjePrzyszłości #UczenieSięPrzezCałeŻycie #EdukacjaFinansowa





Kim jesteśmy?

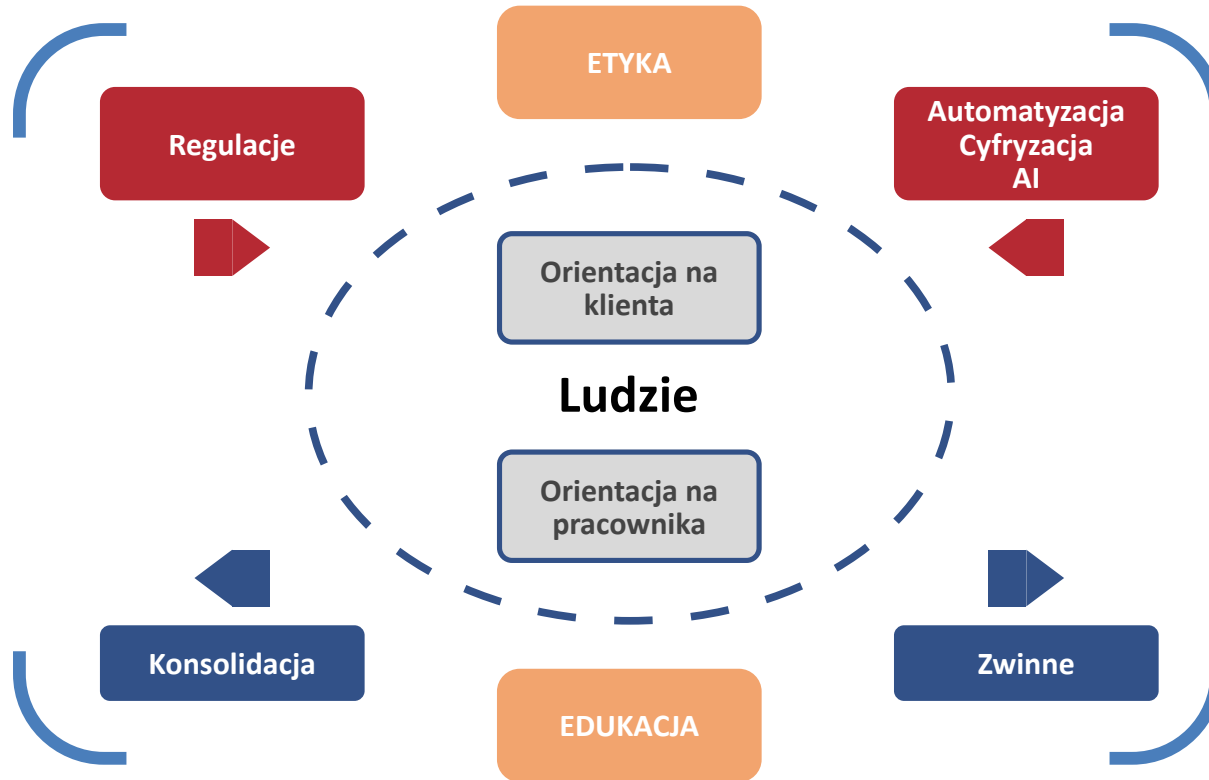
- Aktywny członek Systemu 17. Sektorowych Rad ds. Kompetencji w Polsce
- Silna reprezentacja sektora finansowego: banki, ubezpieczyciele, organizacje branżowe, związki zawodowe, instytucje publiczne, uczelnie, firmy szkoleniowe
- ThinkTank i pla. orna wymiany dobrych praktyk dla rozwoju i transformacji kadrowej sektora
- Kreator ważnych inicjatyw branżowych w obszarze kompetencji i kwalifikacji
- Platforma współpracy z uczelniami dla wzmocnienia przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy
- Podmiot ukonstytuowany w ustawodawstwie polskim

Strategiczne rekomendacje Rady

- Buduj kompetencje do pracy w **cyfrowym środowisku**
- Rozwijaj postawę **uczenia się przez całe życie**
- Współtwórz nowy **model uczenia SIĘ z wykorzystaniem technologii: przyjazny, angażujący, odpowiedzialny**



Mapa transformacji sektora finansowego 2018-2023, BBKL 2018



Najnowszy raport:
„Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża finansowa. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2020-2021”,
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, 2021” jest dostępny na stronie Rady: rada.wib.org.pl



Przesłania 5. Konferencji SRK SF

- Tocząca się zmiana modeli biznesowych wymaga odpowiedzialności za **ochronę potencjału kadrowego** sektora finansowego.
- Przyspieszenie technologiczne spotęgowane pandemią koronawirusa stawia nowe pytania o **rolę człowieka** w tworzeniu i dostarczaniu usług finansowych.
- Sektor finansowy dla realizacji strategicznych celów odpowiedzialnego finansowania i Zielonego Ładu potrzebuje odpowiednio przygotowanych pracowników.

SRK SF platformą współpracy na rzecz **nowego modelu uczenia się: przez całe życie**, z wykorzystaniem technologii, z **zaangażowaniem wszystkich interesariuszy**.

#ZielonaPlaneta #ESG #Różnorodność



LOŻA MĘDRCÓW

JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁ NASZ ŚWIAT PO PANDEMII.
NOWE NORMAL?

Świat gospodarczy po pandemii –
– makro trendy społeczne, gospodarcze
i polityczne oraz ich potencjalny wpływ na sektor

dr Małgorzata Bonikowska

THINKTANK

Inspiracja 1.



Inspiracja 1. dr Małgorzata Bonikowska, THINKTANK

Czynniki polityczne:

- **Rywalizacja USA-Chiny** to czynnik, wpływający na całą aktualną dekadę. Dotyka produkcji, obrotu kapitału, handlu. Zmieniają się wektory w dominacjach politycznych i biznesowych, np. Chiny coraz śmieiej poczynają sobie w Europie.
- **Wpływ Rosji:** słabszy gracz niż Chiny, jednak na tyle globalny, że USA i EU odczuwają konsekwencje destabilizacyjnych działań Rosji, chociażby w odniesieniu do referendum i wyborów (np. Brexit, wybory prezydenckie w USA).
- Rosnące napięcie i rywalizacja pomiędzy państwami demokratycznymi a autorytarnymi. Warto odnotować, że jedynie 8,5% państw funkcjonuje w ustroju w pełni demokratycznym. Nieco mniej niż 50% ludności świata żyje w państwach demokratycznych, bądź par demokratycznych. Druga połowa żyje w państwach autorytarnych, bądź totalitarnych, których przywódcy – wzorując się na Chinach – walczą o bycie potęgą polityczną lub gospodarczą. W postrzeganiu niektórych społeczeństw rysuje się **alternatywa dla demokracji** i dokonanie wyboru nie jest oczywiste.
- Obawa o słabość (czasową lub trwałą) Unii Europejskiej jako projektu. Okresem rozkwitu UE były lata 90. Nie istniała wtedy niedemokratyczna alternatywa dla osiągnięcia sukcesu. Sąsiadujące ze sobą państwa nie tylko nie były ze sobą w konflikcie, ale współpracowały ze sobą poprzez wspólną politykę handlową itp. To był model do naśladowania. Teraz państwa UE dzielą się na takie, które nie chcą się głębiej konsolidować i takie, które do takiego pogłębienia dążą. Trzeba powtórnie udowodnić, że demokracja może dobrze funkcjonować w czasach trudnych, w czasach kryzysu. **To wymaga przeprowadzenia zmian w obecnym ustroju demokratycznym.**

Potrzebne są zmiany
w obecnym ustroju
demokratycznym

Inspiracja 1. dr Małgorzata Bonikowska, THINKTANK

Czynniki gospodarcze:

- **Niepewność** kształtują oczekiwania co do ekonomiczno-społecznego kryzysu postpandemicznego. Prowadzone są teraz działania zaradcze, takie jak np. unijny lub krajowe fundusze odbudowy. Interwencjonizm państwowy zastępuje rozwiązania liberalne. Dzisiaj gospodarka nie działa bez polityki. Rola państwa znacząco wzrosła. To będzie rodzić konsekwencje gospodarcze.
- Funkcjonowanie przedsiębiorstw po pandemii istotnie się zmieni: **praca zdalna**, nowe zarządzanie ludźmi i procesami, hybrydowość będzie się upowszechniać, w pracy i w innych obszarach aktywności.
- **Boom w nieruchomościach:** ludzie zrozumieli, że potrzebują bezpiecznego miejsca, aby przetrwać w okresach lockdownu i komfortowo funkcjonować w modelu online.

Czynniki społeczne:

- Rosnąca frustracja ludzi i niepewność jutra wpływa na rzeczywistość polityczną, którą kształtuje pesymizm ludzi co do przyszłości, zwłaszcza w Europie Zachodniej, postępująca od dłuższego czasu pauperyzacja klasy średniej i zwiększenie nierówności majątkowych, ocena, że „mogę mniej za te same pieniądze”.
- Uznanie starości, choroby i śmierci jako elementu ludzkiego doświadczenia: rosnąca świadomość długości życia i potrzeby zachowania dobrego zdrowia i formy przez coraz więcej lat.
- Budowanie odporności, w wymiarze zdrowotnym, społecznym i gospodarczym to kluczowe wyzwanie państw, społeczeństw i jednostek na teraz i przyszłość. ■

Praca zdalna będzie się upowszechniać.
Budujmy odporność zdrowotną,
społeczną i gospodarczą



LOŻA MĘDRCÓW

JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁ NASZ ŚWIAT PO PANDEMII.
NOWE NORMAL?

Odpowiedzialne finansowanie:
trzeba to zrobić naprawdę

prof. dr hab. Bolesław Rok

ALK

Inspiracja 2.



Inspiracja 2. prof. dr hab. Bolesław Rok, ALK

Zrównoważone finansowanie jest dzisiaj koniecznością. Dzisiaj zrównoważone finansowanie to odpowiedzialne finansowanie, oparte na wysokich **standardach etycznych i zaufaniu**. Ważnym wymiarem **zrównoważonych finansów** łączy się też z zarządzanie różnorodnością. Filarem zrównoważonego finansowania jest **ochrona klimatu**. Sektor finansowy odgrywa kluczową rolę w budowaniu systemu, który poradzi sobie ze skutkami pandemii i pomoże zapobiec katastrofie klimatycznej. #BuildBackBetter – odbudujmy lepiej.

Rola kształtująca biznesu, w tym sektora finansowego, na klimat jest nie do przecenienia. Sektor finansowy powinien być siłą napędową zmian w zakresie poprawy środowiska na ziemi: czystości powietrza, dostępności do wody, zatrzymania wzrostu temperatury, budowy niskoemisyjnego obiegu zamkniętego energii na ziemi.

Firma ma służyć nie tylko swoim akcjonariuszom, ale również wszystkim swoim interesariuszom, a jej funkcjonowanie ma służyć poprawie stanu świata, np. poprzez oferowanie produktów i usług przyjaznych środowisku. Wyniki firmy są dziś mierzone nie tylko poziomem zysków dla akcjonariuszy, ale też tym, w jaki sposób osiąga swoje cele środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego (ESG).

Sektor finansowy powinien być siłą napędową zmian w zakresie poprawy środowiska na ziemi

Sektor finansowy wpływa na kierunki przepływów kapitałowych i inwestycyjnych, oraz na poprawę efektywności tych procesów. Wspieranie projektu, który być może krótkoterminowo jest opłacalny, ale niszczy środowisko jest coraz częściej postrzegane jako niewłaściwe i nieetyczne. Taka ocena jest formułowana zarówno przez same instytucje finansowe, ich akcjonariuszy, jak i pracowników. **To banki i instytucje finansowe będą w dużej mierze decydowały o przepływie środków do projektów spełniających kryteria ESG.**

Ziemia i jej zasoby to skończona wartość. Dlatego wzrost gospodarczy musi służyć zrównoważonemu ich wykorzystaniu i ochronie dla przyszłych pokoleń. Potrzebujemy finansowania rozwoju gospodarki, która będzie zasobo-oszczędna.

Pandemia jak szkło powiększające pokazała nasze słabości i potrzebę zwrócenia uwagi na dobrostan planety, przyrody i ludzi.

Sektor finansowy ma narzędzia do budowania odporności na przyszłe kryzysy. Zrównoważone finansowanie to szansa i odpowiedzialność sektora finansowego.

Należy odejść od obsesji wzrostu i zapewnić trwałą zmianę, opartą na kulturze zrównoważenia i umiaru oraz dążeniu do dobrostanu dla wszystkich, Sektor finansowy nie istnieje sama dla siebie. Istnieje dla świata. **Usługi finansowe powinny służyć przemianie świata na lepsze.** ■



LOŻA MĘDRCÓW

JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁ NASZ ŚWIAT PO PANDEMII.
NOWE NORMAL?

Jak razem osiągać wspólne cele:
pracodawcy i uczelnie jako partnerzy w stałym
rozwoju zawodowym studentów i pracowników

prof. dr hab. Jerzy Hausner
Open Eyes Economy Summit

Inspiracja 3.



Inspiracja 3. prof. dr hab. Jerzy Hausner, Open Eyes Economy Summit

Jedyny istotny majątek firmy wraca każdego wieczora do domu, niezależnie podejmuje decyzje co do tego, gdzie jego kwalifikacje będą wykorzystane, kontroluje wysiłek, jaki włoży albo nie w działalność firmy, i nie może być posiadany na własność.

Lester C. Thurow, 1996

W gospodarce cyfrowej infrastruktura wiedzy pełni taką funkcję jaką infrastruktura techniczna pełniła w gospodarce przemysłowej.

Przedsiębiorstwo jest **fabryką wiedzy**, która jest wytwarzana przez pracowników, którzy stanowią niematerialne aktywo firmy. Rozwój firmy i przewaga konkurencyjna w gospodarce cyfrowej pochodzi od pracowników i ich kompetencji.

Świat przechodzi nieuniknioną transformację **ku nieznanemu**. Nie jest więc możliwe zastosowanie znanych wzorców i rozwiązań.

Kluczowa staje się umiejętność **uczenia się nowych rzeczy i oduczenia** tych już niepotrzebnych.

**Kluczowa staje się
umiejętność uczenia się
nowych rzeczy i oduczenia
tych już niepotrzebnych**

System edukacji odgrywa tu rolę kluczową. Przez system edukacji rozumiemy nie tylko szkołę, ale wszelkie działania rozwojowe doświadczane od wczesnego dzieciństwa. Działania powinny mieć na celu:

- Wzmacnianie kapitału społecznego opartego na **zaufaniu, dialogu, współpracy i komunikacji**.
- Kształtowanie wzorców kulturowych, wspierających **innowacyjność i eksperymentowanie**.
- Przewycięzanie antagonizmów społecznych i budowanie wzorców **przywództwa policentrycznego i demokratycznego**.

„W przedwczorajszych szkołach wczorajsi nauczyciele uczą dzisiejszych uczniów rozwiązywania problemów, które przyniesie jutro.”

Cyt. za Żylińska, 2013, str. 9.

Inspiracja 3. prof. dr hab. Jerzy Hausner, Open Eyes Economy Summit

Z jakimi deficytami mierzy się współczesny system edukacji?

- Zła kondycja psychiczna dzieci i młodzieży
- Braki kompetencyjne nauczycieli
- Rutyna w metodach nauczania
- Społeczny deficyt edukacji
- Nierówności edukacyjne

Kształcenie i proces dydaktyczny
trzeba zaprojektować na nowo

Obecny model nauczania opiera się na sekwencyjności i stacjonarności w ramach zdefiniowanej podstawy programowej. Natomiast **pożądany model edukacji powinien opierać się na spirali uczenia się, uwspólniania i generowania wiedzy**. Taki model ma dostarczać doświadczenie poprzez uczestnictwo i doświadczenie.

Wiedza, intelekt i kompetencje służyć będą nie tyle programowaniu maszyn do rozwiązywania problemów, ile do umiejętności wyboru odpowiednich narzędzi i rezygnacji z metod, które niosą ze sobą ryzyko. Pojawia się potrzeba tworzenia kompetencji krzyżowych, wynikających z łączenia odmiennych ról skupione na empatii, uważności człowieka.

Kształcenie i proces dydaktyczny trzeba zaprojektować **na nowo**. Projektanci powinni kształcić się razem z ekonomistami i inżynierami. Studia muszą być realizowane na uczelni i w ośrodkach pozwalających praktykować rozwiązywanie konkretnych problemów, gdzie już rozpocznie się proces rekrutacji. ■



MASTERCLASS SEKTORA FINANSOWEGO

DLACZEGO POTRZEBUJEMY STABILNEGO, ZASOBNEGO,
SPRAWNEGO, NOWOCZEŚNIE ZARZĄDZANEGO,
DOBRZE REGULOWANEGO I NADZOROWANEGO
SEKTORA FINANSOWEGO?

Dlaczego potrzebujemy sektora finansowego?

Krzysztof Pietraszkiewicz
Przewodniczący SRK SF
Prezes Związku Banków Polskich
Inspiracja 4.





Inspiracja 4. Krzysztof Pietraszkiewicz, Przewodniczący SRK SF, Prezes Związku Banków Polskich

System finansowy to nie tylko grupa firm: prywatnych, państwowych czy spółdzielczych. Na ten system składa się część instytucji rządowych i publicznych, w szczególności Ministerstwo Finansów, Narodowy Bank Polski, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Krajowa Izba Rozliczeniowa. To również system wymiany informacji, który wspiera zarządzanie ryzykiem w instytucjach finansowych. **Jedni nazywają ten system krwioobiegim, a inni kręgosłupem obiegu gospodarczego.** Pełni on szczególną rolę społeczną i ekonomiczną w finansowaniu gospodarki i gospodarstw domowych. Dotyczy to rynku krajowego i wymiany międzynarodowej. Wspiera procesy prywatyzowania i restrukturyzacji. Jest aktywnym implementatorem ważnych programów gospodarczych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych. **Sektor finansowy jest krytyczny dla solidnej kondycji ekonomicznej państwa i obywateli.**

Szczególną rolę w tym procesie pełnią banki, które muszą być odpowiednio skapitalizowane, stabilne i efektywne, tak aby obywatele i podmioty darzyły banki zaufaniem i były przekonane, że powierzone bankom pieniądze są bezpieczne, a środki na realizację ważnych celów będą dostępne. Banki w Polsce oferują wysoką jakością świadczonych usług, są konkurencyjne i szybko transformują się do nowych modeli biznesowych i gospodarczych.

Sektor finansowy jest jednym z **liderów innowacji technologicznych** i związanych z tym inwestycji. To wszystko wymaga bardzo szybkiego rozwoju w obszarze kompetencji i technologii. W Polsce banki są głównym źródłem finansowania dla sektora niefinansowego, a zapotrzebowanie na usługi finansowe rośnie bardzo szybko. Każda gospodarka potrzebuje dla swojego wzrostu odpowiedniej ilości pieniądza.

Silny i profesjonalny sektor finansowy wspiera pozytywne przemiany społeczne i gospodarcze w kraju. Jest ważną częścią społeczno-gospodarczego kapitału naszego kraju

Wzrost zamożności ludzi i rozwój gospodarki wymagają odpowiedniego wzrostu sektora finansowego. W tym kontekście sytuacja sektora finansowego w Polsce nie jest optymalna i wymaga korekty polityki. Obserwujemy wyraźny trend wzrostowy w inwestycjach w nieruchomości. Ludzie chcą lepiej mieszkać, ale też reagują na rosnącą inflację.

Potrzeby finansowe gospodarstw domowych zwiększają się. Podobnie wyglądają prognozy dla przedsiębiorstw. Te ostatnie zachowują daleko idącą ostrożność przed podjęciem decyzji ze względu na niepewność rozwiązań prawnych i fiskalnych państwa. Poziom inwestycji w Polsce od kilku lat utrzymuje się na dramatycznie niskim poziomie. **Stworzenie warunków zachęcających przedsiębiorców do inwestowania jest krytycznie istotne.**

Najsilniejsze gospodarki świata posiadają silne sektory finansowe i mocne banki. Widać to na przykładzie USA, Chin i Europy. **Silny i profesjonalny sektor finansowy wspiera pozytywne przemiany społeczne i gospodarcze w kraju. Jest ważną częścią społeczno-gospodarczego kapitału naszego kraju.**



MASTERCLASS SEKTORA FINANSOWEGO

DLACZEGO POTRZEBUJEMY STABILNEGO, ZASOBNEGO,
SPRAWNEGO, NOWOCZEŚNIE ZARZĄDZANEGO,
DOBRZE REGULOWANEGO I NADZOROWANEGO
SEKTORA FINANSOWEGO?

Trzy lekcje dla usług finansowych
anno Domini 2021: jaki bank przyszłości?

Aleksandra Sroka-Krzyżak

PKO Bank Polski

Inspiracja 5.



Inspiracja 5. Aleksandra Sroka-Krzyżak, PKO Bank Polski

Pandemia zmieniła nasze funkcjonowanie w każdym wymiarze. **Dom stał się miejscem pracy i nauki.** Przed ekranem smartfona spędzamy o 30% więcej czasu. O 39% przyrosła liczba sklepów online. Klienci coraz powszechniej oczekują najwyższej jakości spersonalizowanego produktu i obsługi.

Jak banki powinny odpowiedzieć na tę zmianę, aby utrzymać klientów?

Warto zdać sobie sprawę, że dziś wizyta w banku nie kojarzy się klientowi z przyjemnością. **Klienci nie pasjonują się bankowością.** Bankowanie stało się raczej koniecznością. Jak zmienia się bank, starając sprostać nowym wyzwaniom. Oto cechy nowoczesnego banku anno domini 2021:

- **Stać dostępność 24/7 i mobilność:** usługi angażujące klienta tylko wtedy, kiedy jest to konieczne, realizowane jak najszybciej, autonomicznie, bez udziału klienta
- **Personalizacja:** produkty szyte na miarę, bank zna i rozumie klienta, firma kieruje się tymi samymi wartościami, co klient.
- **Otwartość, innowacyjność:** zawieranie sojuszy z innymi partnerami, dla poszerzenia oferty dla klientów poza usługami strictly bankowymi, np. możliwość dokonania opłaty za parking.

Kluczową kompetencją nowoczesnych liderów i pracowników będzie uczenie się przez całe życie

- **Cyfrowość i sprawność działania:** ciągła poprawa efektywności kosztowej i podnoszenie jakości procesów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Bank musi być cyfrowy na zewnątrz, dla klientów i wewnątrz, dla pracowników.
- **Pracownicy wyposażeni w kompetencje przyszłości, stale rozwijane:** cyfrowe, doradcze, leaderskie. 90% kontaktów klienta z bankiem samoobsługowa. Pozostałe 10% interakcji z bankiem realizowana bezpośrednio przez ludzi będzie koncentrowała się na edukacji klientów i profesjonalnym doradztwie.

Wąska specjalizacja przegra z umiejętnościami społecznymi, inteligencją emocjonalną, elastycznością, połączonymi z rozumieniem technologii. Lider zespołu przestanie być dyrektywnym „kapitanem statku” i zmieni rolę na tzw. **servant leader, który służy swojemu zespołowi.**

Nowoczesny lider jasno przekazuje cele i strategię działania, koncentrując się na wsparciu zespołu: usuwaniu przeszkód, zapewnieniu inspiracji, uczeniu nowych rzeczy, zapewnienie zespołowi niezbędnej autonomii.

Kluczową kompetencją nowoczesnych liderów i pracowników będzie uczenie się przez całe życie.



MASTERCLASS SEKTORA FINANSOWEGO

DLACZEGO POTRZEBUJEMY STABILNEGO, ZASOBNEGO,
SPRAWNEGO, NOWOCZEŚNIE ZARZĄDZANEGO,
DOBRCZE REGULOWANEGO I NADZOROWANEGO
SEKTORA FINANSOWEGO?

Czy pracownicy pokochali pracę zdalną?
Transformacja cyfrowa w akcji:
studium przypadku

Maja Chabińska-Rossakowska
ING Bank Śląski
Inspiracja 6.



Inspiracja 6. Maja Chabińska-Rossakowska, ING Bank Śląski

13 marca 2020 r. ponad 5 tysięcy pracowników ING przeniosło się z biura do domu. I tak pracują już od wielu miesięcy. Warto zanalizować, **jak było to możliwe**, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że wyzwaniem dla banku uniwersalnego jest to, że nie każdy pracownik może wykonywać swoją pracę zdalnie.

Pierwsza faza zmiany to było **zarządzanie kryzysowe** dla utrzymania ciągłości działania. Największa uwaga zwrócona była na bezpieczeństwo pracowników i klientów, w tym pomoc w opanowaniu poczucia niepewności i lęku. Działaliśmy jednak wówczas przy założeniu, że stan pandemii będzie ograniczony w czasie.

Po okresie szokowym, przystąpiliśmy do zaprojektowania i wdrożenia jak najlepszych **warunków pracy zdalnej**.

Kolejną fazę rozpoczął moment, kiedy nastąpił częściowy powrót do biura. Jako pracodawca musieliśmy się zmierzyć ze znalezieniem rozwiązania na optymalne połączenie pracy, życia osobistego i rodzinnego pracowników, które w całości działa się w domach i nie można było od tego abstrahować. To był też czas, kiedy identyfikowaliśmy to, czego wszyscy musimy się nauczyć, aby lepiej, w dłuższym terminie funkcjonować w pracy zdalnej.

Ruszyły szkolenia, warsztaty, różnorodne aktywności wspierające dla pracowników, ale także ich bliskich.

Dzisiaj weszliśmy już w **model pracy hybrydowej**, łączący pracę zdalną z pracą w biurze. To czas, w którym **testuje się jakość przywództwa** w organizacji. To wymaga nowego podejścia menadżerów do zarządzania zespołami, monitorowania pracy i oceny pracowników, z którymi nie mają już – przynajmniej w części – kontaktu bezpośredniego.

Potrzebna jest nowa umiejętność zarządzania wynikami pracy, a nie monitorowania, obserwacji i zarządzania samym procesem.

Co pomaga pokochać pracę zdalną:

- **Technologia, sprawna i odpowiednio zeskalowana**, umożliwiająca pełnowartościowe spotkania online, duże i małe, z możliwością widzenia się (włączone kamery) i rozmowy na żywo (włączone mikrofony).
- **Przeszkolenie wszystkich** w zakresie korzystania z nowych rozwiązań. Równie ważne było oduczanie się starych, zbędnych umiejętności, które przestały być użyteczne **w nowym modelu funkcjonowania**.
- Budowanie **zaufania** w organizacji, która tworzy **otwartą komunikację** o potrzebach i oczekiwaniach, niezbędną dla budowy środowiska pracy, które przyniesie poczucie niezbędnego komfortu i higieny w pracy, jak i **efektywność**. Ważne jest przy tym uwzględnienie perspektywy menadżerów i pracowników.

Inspiracja 6. Maja Chabińska-Rossakowska, ING Bank Śląski

Wyzwaniem okresu, który jest przed nami będzie dla pracodawców zmierzenie się z narastającą **różnorodnością oczekiwań pracowników**.

Tempo zmian będzie przyspieszać, dzięki technologii. Ludzie chcą dziś możliwości wyboru, kiedy, gdzie i jak długo będą pracować. **Trzeba zadbać o ich dobrostan i odporność psychiczną**. Kompleksowa oferta wsparcia pracowników w zakresie wellbeing i różnorodnych benefitów i świadczeń wymaga dziś przebudowy.

W modelu pracy zdalnej i hybrydowej wyjątkowego znaczenia nabiera troska i **aktywne działania utrzymujące zespołową tożsamość, wspólnotę i identyfikację pracownika z firmą**. To podstawa budowania zaangażowania pracowników, bez której nie ma dzisiaj efektywności.

W tych rozwiązaniach nie można zapomnieć o perspektywie tych pracowników, którzy ze względu na charakter zadań nie mogą skorzystać z pracy zdalnej.

Jedno jest pewne i pokazują to liczne badania: pracownicy oczekują możliwości pracy zdalnej. Nie ma już dziś powrotu do starego. Nowe przed nami. Jeszcze go nie znamy. Pandemia przyniosła konieczność przededefiniowania na nowo każdej dziedziny naszego życia. ■



W ciągu ostatniego roku, w moim ogródku, na jałowcu zakiełkował i wyrósł świerk. Nie wiem jeszcze, co zwycięży, czy będzie to jałowco-świerk, czy ostatecznie świerk. Na pewno nie będzie już jałowcem



MASTERCLASS SEKTORA FINANSOWEGO DLACZEGO POTRZEBUJEMY STABILNEGO, ZASOBNEGO, SPRAWNEGO, NOWOCZEŚNIE ZARZĄDZANEGO, DOBRZE REGULOWANEGO I NADZOROWANEGO SEKTORA FINANSOWEGO?

Branżowe Badanie Bilans Kapitału Ludzkiego
dla sektora finansowego: wnioski i rekomendacje

dr hab. Barbara Worek

Uniwersytet Jagielloński

Inspiracja 7.



Inspiracja 7. dr hab. Barbara Worek, Uniwersytet Jagielloński

W trakcie pandemii dorośli Polacy intensywnie uczyli się i teraz korzystają z efektów tej nauki w pracy. II Branżowe Badanie Bilans Kapitału Ludzkiego miało na celu wypracowanie rekomendacji dla systemu kształcenia i procesów rozwojowych w branży finansowej w zakresie kształtowania kompetencji, które będą potrzebne na zmieniającym się rynku pracy.

W raporcie zamieszczone zostały m.in. aktualna analiza zatrudnienia w branży finansowej, opis głównych wyzwań transformacyjnych identyfikowanych w sektorze, oczekiwania od kandydatów do pracy w branży oraz kluczowe wyzwania i rekomendacje dla sektora w zakresie upowszechniania wiedzy o nowoczesnym środowisku pracy w branży i promocji atrakcyjnego zatrudnienia w sektorze wśród studentów i absolwentów szkół wyższych.

Badanie daje obraz wzajemnych oczekiwań i ocen kandydatów do pracy i pracodawców. Badanie i raport zostały przygotowane przez Zespół UJ we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

Badanie BBKL obejmowało studentów różnych kierunków, w tym tych związanych z finansami, prawem i IT. Wywiady i spotkania focusowe przeprowadzono także z pracodawcami i pracownikami sektora finansowego.

Pracodawcy pozytywnie oceniają absolwentów jako kandydatów do pracy

Większość studentów ostatnich lat studiów magisterskich ma za sobą pierwsze doświadczenia zawodowe. Absolwenci często mają za sobą już dwa lata pracy.

Pracodawcy pozytywnie oceniają absolwentów, jako kandydatów do pracy. Około 50% ocenia, że absolwenci będą wymagali jedynie krótkiego szkolenia, aby spełnić wszystkie oczekiwania.

Sektor finansowy ocenia warunki proponowane kandydatom-absolwentom jako dobre lub bardzo dobre w porównaniu z innymi sektorami.

Samoocena studentów w zakresie kompetencji kształtuje się również na wysokim poziomie. Jest jednak t niższa wśród tych studentów, którzy mają już za sobą jakieś doświadczenia zawodowe.

Co ciekawe, pracodawcy uważają, że kompetencją z obszaru niedoborów, tzn. taką, która jest ważna i trudna do pozyskania, jest innowacyjne myślenie. Na odnotowanie zasługuje fakt, że studenci oceniają swoją rzetelność i odpowiedzialność bardzo wysoko.

Studenci są przekonani, że same studia nie przygotowują ich do podjęcia pracy. Dlatego podejmują pracę i staże związane z kierunkiem studiów. Zaskakujący jest brak zainteresowania zdobywaniem doświadczeń na stażach zagranicznych.

Inspiracja 7. dr hab. Barbara Worek, Uniwersytet Jagielloński

Wśród najważniejszych oczekiwań studentów dotyczących warunków pracy należy wymienić **wynagrodzenie** na poziomie 4.500 PLN netto, **możliwości awansu**, dobra **atmosfera w pracy**, **wspierający szef i zespół**, zachowanie **równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym**, dostęp do szkoleń.

Jedna trzecia studentów badanych kierunków studiów jest zainteresowana pracą w sektorze finansowym.

Sektorem pierwszego wyboru jest „obsługa biznesu” (tzw. usługi wspólne). Na podstawie badań można stwierdzić, że studenci mają słabą świadomość potrzeby planowania swojej kariery zawodowej. To co jest dla nich ważne to praca na etacie, wskazująca na **silną orientację na bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia**.

Badanie pokazało pozytywny obraz środowiska pracy w sektorze dla młodego pokolenia. Oferta pracy sektora finansowego odpowiada wielu ważnym oczekiwaniom studentów. Jednak potrzebna jest bardziej **intensywna kampania informacyjna**, podkreślająca takie cechy branży jak stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i atrakcyjne wynagrodzenie. ■



Potrzebna jest kampania informacyjna prezentująca atrakcyjne, przyjazne i różnorodne środowisko pracy w sektorze finansowym



DEBATA OKSFORDZKA

MŁODE POKOLENIE BĘDZIE CHCIAŁO PRACOWAĆ W SEKTORZE FINANSOWYM

Inspiracja 8.



Magdalena Legęć

Wiceprzewodnicząca Sektorowej Rady
ds. Kompetencji Sektora Finansowego
MODERATOR DEBATY



Maja Chabińska-Rossakowska

ING Bank Śląski



dr Anna Grygiel-Tomaszewska

SGH



prof. UEP dr hab. Maciej Ławrynowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Aleksandra Pełowska

Parlament Studentów RP



Dorota Seń

Bank BNP Paribas



Jerzy Śledziewski

Bank BNP Paribas



Inspiracja 8. DEBATA OKSFORDZKA: Młode pokolenie będzie chciało pracować w sektorze finansowym

Wybrane argumenty ZA tezą:

- Dla młodych ludzi ważna jest **umowa o pracę**, a sektor finansowy oferuje umowę o pracę, szeroki wybór benefitów i świadczeń dodatkowych, wspierających well being pracowników.
- 40% studentów nie podjęło jeszcze decyzji, gdzie chcą pracować. To ogromny potencjał dla sektora jako miejsca, które oferuje **przestrzeń do próbowania różnych ról, nabywania różnych umiejętności, pracy w wielopokoleniowym środowisku**, które daje możliwość spotkania doświadczonego mentora.
- Duże organizacje oferują **dobrze perspektywy pracy i awansu** oraz możliwość udziału w **wartościowych stażach**.
- Instytucje finansowe stwarzają miejsca pracy dla **różnorodnych profili zawodowych**: od sprzedaży, przez compliance, ochronę danych, cybersecurity po doświadczenie klienta i analizę danych.
- **Praca w sektorze daje poczucie sensu**, kształtując odpowiedzialne finansowanie i realizując cele strategii zrównoważonego rozwoju, które zmieniają świat na lepszy.
- Sektor przechodzi bardzo szybką **ewolucję cyfrową** i angażuje się we współpracę z ciekawymi **startupami**.
- Ważne dla sektora finansowego pozostają **działalność społeczna** i przestrzeń na **rozwój w przyjaznej kulturze organizacyjnej**.
- Sektor daje możliwość pracy w **międzynarodowym środowisku**, w szczególności przy rosnącym udziale pracy w trybie zdalnym.



Inspiracja 8. DEBATA OKSFORDZKA: Młode pokolenie będzie chciało pracować w sektorze finansowym

Wybrane argumenty PRZECIW tezie:

- Połowa kandydatów to studenci kierunków, które nie przygotowują ich do pracy w sektorze, a sam sektor kojarzy się im ze **sztywną, hierarchiczną strukturą, zdominowaną przez mężczyzn**.
- **Inne sektory lepiej odpowiadają na potrzeby młodych:** jasne perspektywy kariery, work life balance, poczucie sensu wykonywania pracy.
- Sektor oferuje nieatrakcyjne zarobki i ścieżki kariery, a w zamian funduje **dużo stresu**.
- Młodzi ludzie chcą pracować w firmie, która wywiera pozytywny wpływ na lokalną społeczność.
- Instytucje finansowe przesuwają swoją działalność do dużych metropolii i **wychodzą z małych społeczności**. Tymczasem dla studentów bycie częścią tych społeczności jest dużą wartością. Do wyboru zostają metropolie i centra rozliczeniowe – „Polska Indiami Europy”.
- Młodzi nie chcą pracować na rynkach kapitałowych i finansowych, bo są **zbyt skomplikowane i odstrasza**ją bez względu na wiek. Nowe produkty bankowe, inwestycyjne i ubezpieczeniowe są skomplikowane i niezrozumiałe.
- Sztuczna inteligencja coraz mocniej wchodzi do sektora: za zmianami trudno nadążyć konsumentom i kandydatom. Praca jest atrakcyjna i **dostępna wyłącznie dla młodych zawodowców** i tych, którzy już mają wiedzę i doświadczenie.
- Branża swoimi działaniami pogłębia rozwarstwienie społeczne i zagraża planecie, a o bankach nie mówi się już, że są instytucjami zaufania publicznego.



Głosy w głosowaniach przed i po debacie rozłożyły się niemal po połowie „za” i „przeciw”, z nieznaczną przewagą na korzyść argumentów przeciwko tezie.

Pokazuje to, jak dużo sektor finansowy ma do zaproponowania młodym ludziom i jednocześnie jak dużo trzeba poprawić, aby ta oferta była słyszalna, zrozumiała i znalazła odzwierciedlenie w faktycznym doświadczeniu potencjalnych młodych kandydatów, a potem pracowników.



MASTERCLASS ROZWOJU

UCZYMY SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Wiedza jest jak jogurt:
ma swój termin ważności.
Uczmy się przez całe życie.

dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak

SGH

Inspiracja 9.



Inspiracja 9. dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, SGH

Następują ogromne **zmiany w popycie na umiejętności**. Mniej potrzebujemy zdolności manualnych, zapamiętywania czy zarządzania zasobami, a coraz bardziej poszukiwane są takie kompetencje, jak: umiejętności analityczne, innowacyjne myślenie, kreatywność, rozwiązywanie problemów i aktywne strategie uczenia się.

Przeprowadzono badanie **uczestnictwa osób dorosłych w UE w różnych formach uczenia się** przez całe życie. Na tle innych krajów UE **Polska wypadła słabo** w każdej kategorii wiekowej. W naszym kraju najbardziej aktywnymi uczącymi się są ci, którzy już sporo umieją: pracujący, wykształceni, młodszy. Z kolei ci, których sytuacja na rynku pracy jest i będzie najtrudniejsza (np. z powodu postępującej robotyzacji), uczą się najmniej.

Najczęściej wskazywane przyczyny rezygnacji z zajęć edukacyjnych to: brak czasu, wysokie koszty szkoleń, zły stan zdrowia. Tę złą sytuację pogarsza jeszcze fakt, że Polacy bardzo mało czytają. Jeśli czytają to raczej instrukcje obsługi niż książki. Jeśli korzystają z Internetu, to głównie po to, żeby mieć dostęp do skrzynki mailowej.

Paradoksalnie, pandemia pomogła w zmianie tych postaw i niejako „wymusiła” na grupie wiekowej 50+ nabycie nowych umiejętności cyfrowych. Deklaruje to mniej więcej połowa badanych.

„Zmieniła się proporcja czasu poświęcanego na rutynę i myślenie. To drugie znacznie wzrosło.” mówi dr Zdzisław Fedak, urodzony w 1923 r., który w 2021 r. odnowił swój dyplom doktorski na SGH, uczelni, której maksyma głosi: „**Żeglowanie jest koniecznością**”.



Navigare necesse est.
Żeglowanie jest koniecznością



MASTERCLASS ROZWOJU

MENADŻER ZACZYNA ROZWÓJ OD SIEBIE



Jak wesprzeć ludzi we wszechogarniającej zmianie:
rola menadżera, rola lidera, rola przewodnika?

Nikolay Kirov

ALK

Inspiracja 10.



Inspiracja 10. Nikolay Kirov, ALK

Rolą menadżera, lidera, przewodnika jest **wspieranie pracowników** i uruchomienie **kultury wzajemnego zaufania i współpracy**.

Dyrektywny styl zarządzania przechodził do lamusa już przed pandemią Covid-19. Świadomy lider XXI wieku rozumie styl działania swojego pracownika i to, co go motywuje. Potrafi dopasować sposób komunikacji do potrzeb i profilu pracownika. W szczególności młode generacje wyrażają mocno swoje oczekiwania co do odpowiadających im metod zarządzania.

Coraz częściej rolą modelową staje się tak zwany **servant leadership**, służebny model przywództwa: **iść, budować, wspierać**. Droga jest ważniejsza od celu. Złożoność świata stawia wyjątkowe wyzwania przed menadżerami, których rolą jest coraz bardziej wspieranie pracowników, budowanie zaufania i kultury współpracy w organizacji.

Pandemia dokonała globalnego testu wszelkich procesów i narzędzi. Dotychczasowe umiejętności zarządcze zostały poddane próbie pracy zdalnej, w tym w warunkach pełnego lockdownu.

Dzisiaj liderzy potrzebują umiejętności **krytycznego myślenia** (co nie znaczy, znajdowania niedociągnięć

pracowników i krytykowania za nie) i **otwartości na zmiany, motywowania ludzi i zarządzania pracą hybrydową** w nowej rzeczywistości.

Istnieje dużo recept na motywowanie współpracowników. Ta na ich zdemotywowanie jest bardzo krótka i prosta: w kontaktach online z pracownikami wyłącz kamerę i przemawiaj jako czarny prostokąt na ekranie do innych czarnych prostokątów. Ta sytuacja nazywana bywa **cmentarzem MS Teams**.

Niektórzy mają dar dostrzegania talentów i potrzeb swoich współpracowników. Ci mniej utalentowani powinni sięgnąć po **dostępne techniki i narzędzia diagnostyczne**, np. Spiral Dynamics, Reiss Motivation Profiles, Style Myślenia FRIS. Rozpoznanie profili pracowników ułatwia odpowiednie zarządzanie pracą i komunikacją w zespole, tak aby zbudować przyjazne motywujące środowisko dla każdego pracownika.

Coraz częściej rolą modelową
staje się tak zwany servant leadership,
służebny model przywództwa:
iść, budować, wspierać

Różne osoby mają różne motywy swojego działania. Wśród nich warto wyróżnić kontakty społeczne, spokój i porządek. Rolą lidera jest budowanie stabilizacji i komfortu w zespole, nawet w atmosferze wysokiej niepewności. Lider powinien umieć rozpoznać, który pracownik potrzebuje szczegółowego zaplanowania swoich zadań, a którego zbytne planowanie sparaliżuje, który potrzebuje spokojnego odosobnienia, a który potrzebuje codziennego kontaktu ze współpracownikami i przełożonym.



Inspiracja 10. Nikolay Kirov, ALK

W rozpoznaniu tych potrzeb może pomóc znajomość czterech głównych stylów działania, zdefiniowanych w modelu FRIS: **osoby myślące przez fakty, przez idee, przez strukturę, przez relacje**. Ten model pomaga zrozumieć co się wydarzy, kiedy w miejscu pracy spotykają się osoby o różnych stylach podejmowania decyzji i jak kierować różnymi motywatorami. Świadomość tych różnic pozwala dobrze współpracować bardzo zróżnicowanym zespołom.

Lider w dzisiejszych czasach to nie stanowisko. To stan umysłu.



Lider w dzisiejszych czasach
to nie stanowisko.
To stan umysłu



MASTERCLASS ROZWOJU POTĘGA KOBIECEJ RÓŻNORODNOŚCI

Co kobiety wnoszą do ładu korporacyjnego
i zrównoważonego wzrostu spółek usług finansowych:
perspektywa badań empirycznych
i praktyki rad nadzorczych

dr hab. Agnieszka Słomka-Gołębiewska,
prof. SGH
Inspiracja 11.



Inspiracja 11. dr hab. Agnieszka Słomka-Gołębiowska, prof. SGH

Wyniki wielu badań empirycznych potwierdzają, że obecność kobiet w zarządach i radach nadzorczych firm wspiera ich stabilność i wyniki. To ważny czynnik wpływający pozytywnie na zrównoważony rozwój poszczególnych sektorów i całej gospodarki. Dodatkowej wagi nadaje mu kontekst pandemii, wyzwań klimatycznych oraz społecznych.

25 września 2015 r. 193 państwa członkowskie ONZ Rezolucją Zgromadzenia Ogólnego przyjęły Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, zawierającą **Cele Zrównoważonego Rozwoju**. Agenda określa 17 celów, które mają zostać osiągnięte do 2030 r. Dotyczą one 5. obszarów: **ludzie, planeta, dobrobyt, pokój i partnerstwo**. Mają za zadanie zmierzyć się z takimi wyzwaniami, jak **ubóstwo, głód, zdrowie, edukacja, równość płci, zmiany klimatu, zrównoważony rozwój, pokój, sprawiedliwość społeczna**.

W tym kontekście, szczególnie znaczenia nabiera koncepcja zrównoważonego rozwoju ESG, w tym zrównoważonego finansowania i inwestowania: **Environmental, Social, Governance**. Opisuje ona czynniki mierzące stopień realizacji przez firmę strategii zrównoważonego rozwoju. Czynniki grupują się wokół trzech obszarów: środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Są podstawą ratingów i decyzji inwestycyjnych, przez co bezpośrednio wpływają na działalność firmy i jej wyniki finansowe.

Wzmacnianie roli kobiet w biznesie i praca na rzecz równości płci przekłada się na realizację koncepcji ESG w trzech wymienionych obszarach.

Większy udział kobiet w gremiach decyzyjnych, takich jak zarząd lub rada nadzorcza, przekłada się na lepszą dynamikę różnorodnej grupy zarządzającej i lepszą jakość ich decyzji

Różnorodność w gremiach decyzyjnych, wzmocnienie ich pozycji i zaangażowanie w życie społeczne i gospodarcze jest krytyczne dla agendy klimatycznej i wzrostu gospodarczego.

Badania pokazują, że im wyższe wykształcenie kobiet, im większa różnorodność gremiów decyzyjnych, tym większe nakłady przeznaczane są na ochronę klimatu, tym lepiej zorganizowana jest produkcja i przechowywanie żywności oraz tym łatwiejszy dostęp do wody.

Wnioski z badań empirycznych pokazują, że:

- Większy udział kobiet w gremiach decyzyjnych, takich jak zarząd lub rada nadzorcza, przekłada się na **lepszą dynamikę** różnorodnej grupy zarządzającej i **lepszą jakość ich decyzji**. Jednorodny zespół podejmuje decyzje na podstawie podobnych punktów widzenia, co ogranicza spectrum analizy i możliwych rozwiązań. Dodatkowo, badania potwierdzają, że obecność kobiet w zespole podnosi kreatywność całego zespołu.

Inspiracja 11. dr hab. Agnieszka Słomka-Gołębiowska, prof. SGH

- Bardziej zróżnicowany zespół generuje myślenie w dłuższym horyzoncie czasowym, nie ograniczając perspektywy do „tu i teraz”.
- Obecna niska różnorodność zespołów decyzyjnych tłumaczona jest silnie utrwalonymi przez lata **stereotypami społeczno-kulturowymi**, czego dowodzą badania najlepszych uczelni na świecie.
- **Wprowadzenie parytetów lub dobrowolnych dobrych praktyk** w zakresie różnorodności, w tym udziału kobiet w gremiach kierowniczych firm i instytucji, dobrze sprawdza się w wielu krajach.
- Kraje, w których rządy prowadzone są przez **kobiety lepiej poradziły sobie w walce z pandemią Covid-19.** ■





EPILOG

TRANSFORMACJA KU NIEZNANEMU



Podsumowanie
Mariola Szymańska
Animatorka SRK SF
Inspiracja 12.



Inspiracja 12. Mariola Szymańska, Animatorka SRK SF

Wyjątkowi, różnorodni Goście Konferencji SRK SF FINSKILLS 2021 zaprosili nas do przemyśleń nad zestawem zagadnień, które są fundamentalne dla rozwoju sektora finansowego w Polsce, czyli dla rozwoju ludzi sektora.

Składając ogromne podziękowania wszystkim Prelegentom i Panelistom, zachęcamy do refleksji nad zaprezentowanymi trendami, praktykami i rekomendacjami.

Sektor finansowy oferuje różnorodne, wartościowe miejsca pracy o dużym potencjale rozwojowym dla młodych ludzi. Sektor powinien aktywnie pokazywać nowe środowisko pracy i przełamywać stereotypy o sobie. Praca w sektorze daje możliwość doświadczania i kreowania innowacyjnych rozwiązań, pracy w płaskich, agilowych strukturach, realizowania zadań zgodnych z wartościami (ESG), rozwoju kompetencji działania w międzynarodowych, wielokulturowych zespołach, angażowania się w wolontariat, w tym edukację finansową dzieci i młodzieży.

Transformacja ku nieznanemu dotyczy dziś w zasadzie wszystkich sfer życia, jednak w sposób szczególnie kształtuje nasze życie zawodowe

TRANSFORMACJA KU NIEZNAHEMU to znakomity opis stanu, w którym jesteśmy. Potrzebujemy nowoczesnej edukacji i nowoczesnego procesu uczenia się. Transformacja ku nieznanemu dotyczy dziś w zasadzie wszystkich sfer życia, jednak w sposób szczególnie kształtuje nasze życie zawodowe.

- Zaakceptujmy tę niewiedzę.
- Przyznajmy, że nie mamy ściągawki, jak postępować.
- Przyjmijmy nieustającą zmianę za element świata.

Każdy z nas w czasach VUCA szuka swoich dróg, swoich strategii na rozwój własny i zespołów. W tych poszukiwaniach zapraszamy do współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego. ■





Sektorowa Rada
ds. Kompetencji

Finanse

Pomagamy się rozwijać. Zapraszamy do współpracy!

Opracowanie: Magdalena Legęć
Pod redakcją: Mariola Szymańska

ul. Kruczkowskiego 8; 00-380 Warszawa
tel.: 22 182 31 70; faks: 22 201 21 13
e-mail: rada@wib.org.pl
www.rada.wib.org.pl



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

