



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym

Łukasz Sienkiewicz (IARP)

Gabriela Ziewiec-Skokowska (IBE)

Emilia Danowska-Florczyk (IBE)

Katarzyna Trawińska-Konador (SGH, IBE)

Marcin Budzewski (IARP)



Plan prezentacji



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

I. O badaniu (cele, realizacja, respondenci)

II. Atrakcyjność firm sektora finansowego –
wyobrażenia i oceny (perspektywa pracowników
i pracodawców)

III. Jak przyciągnąć i utrzymać talenty pokolenia Z?
– wnioski i rekomendacje



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

I. O badaniu



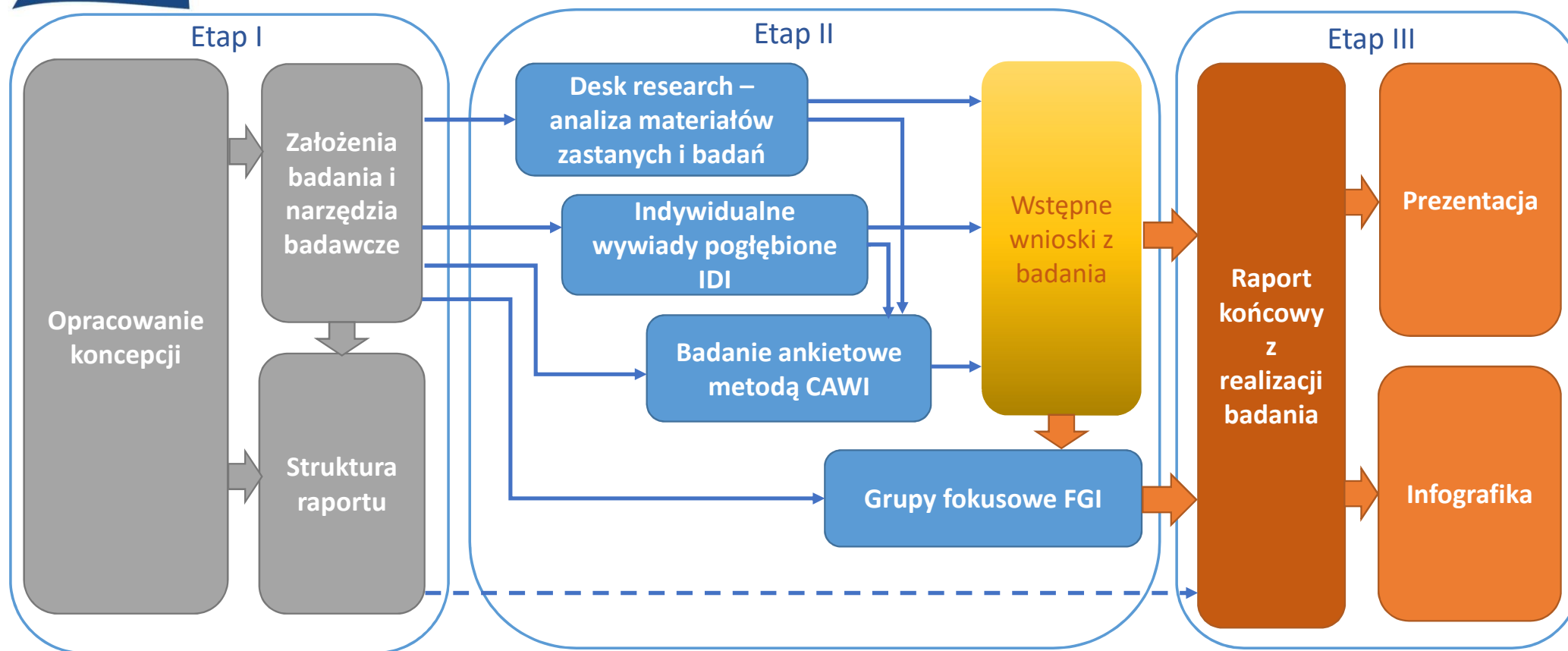
Informacje o badaniu *Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym*



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- ❖ Badanie na zlecenie **Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego**
- ❖ Celem badania była analiza doświadczeń z pierwszych lat pracy młodych pracowników sektora finansowego oraz ewaluacji tego okresu przez pracodawców, w tym:
 - ❖ kompetencji pracowników oraz oczekiwań kompetencyjnych pracodawców na starcie pracy młodego pracownika, absolwenta uczelni w instytucji finansowej,
 - ❖ cech środowiska pracy oczekiwanych przez pracowników i oferowanych przez pracodawców,
 - ❖ procesu szkoleniowo-rozwojowego młodego pracownika w trakcie pierwszych lat pracy.

Schemat realizacji badań



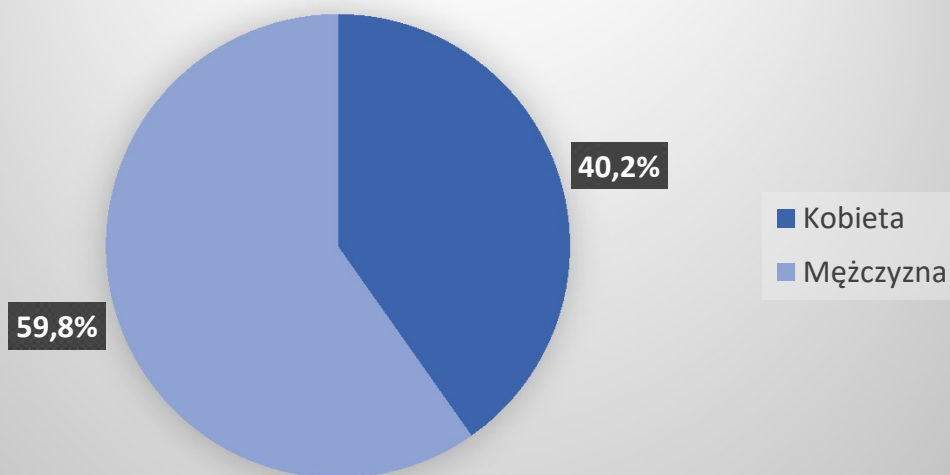


Charakterystyka respondentów badania CAWI

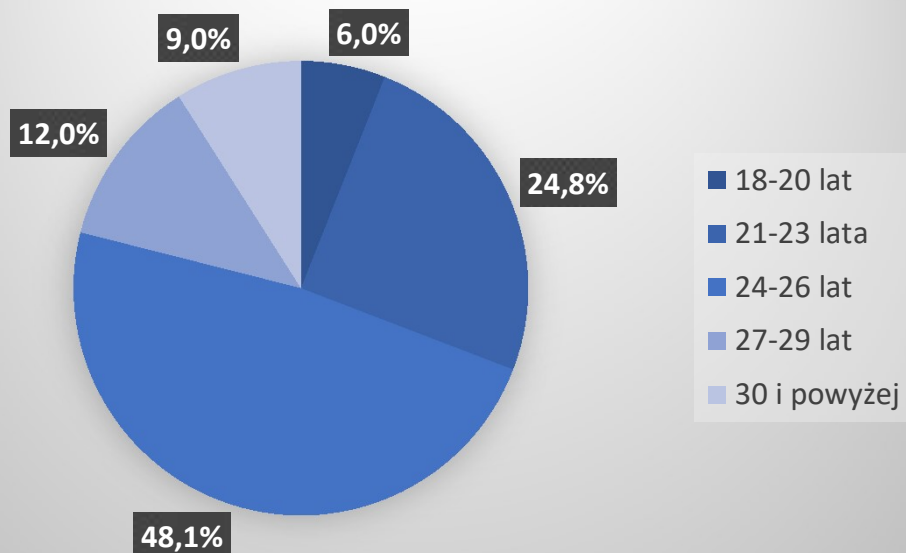


Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Płeć respondentów



Wiek respondentów



Badaniem ilościowym CAWI objęto 266 respondentów – pracowników sektora finansowego ze stażem w sektorze do 5 lat.

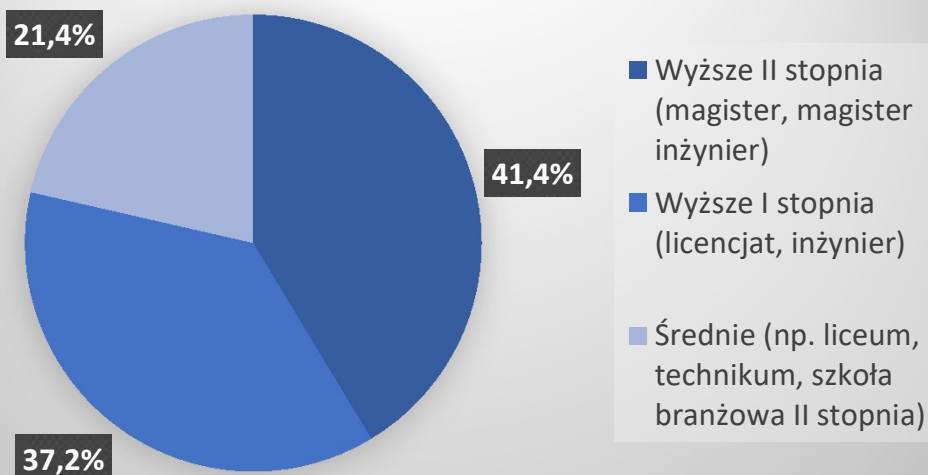


Charakterystyka respondentów badania CAWI

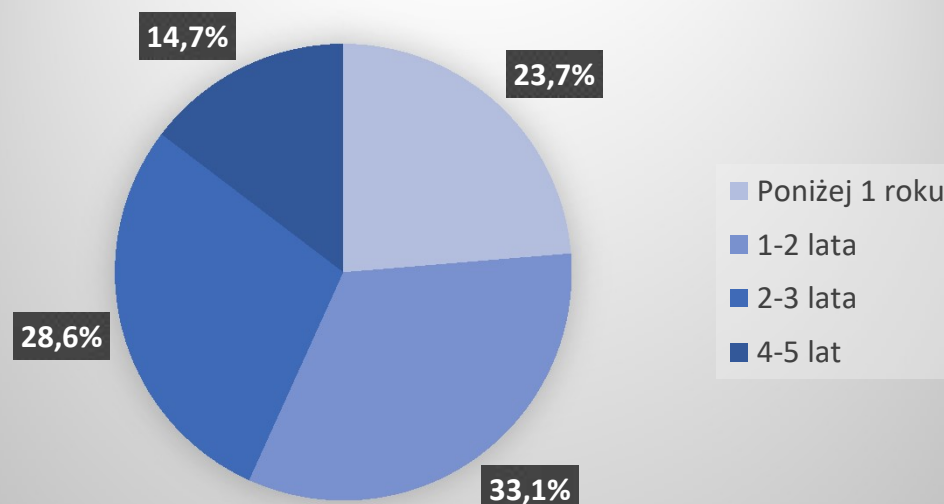


Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Wykształcenie respondentów



Staż pracy w sektorze



Badaniem ilościowym CAWI objęto 266 respondentów – pracowników sektora finansowego ze stażem w sektorze do 5 lat.

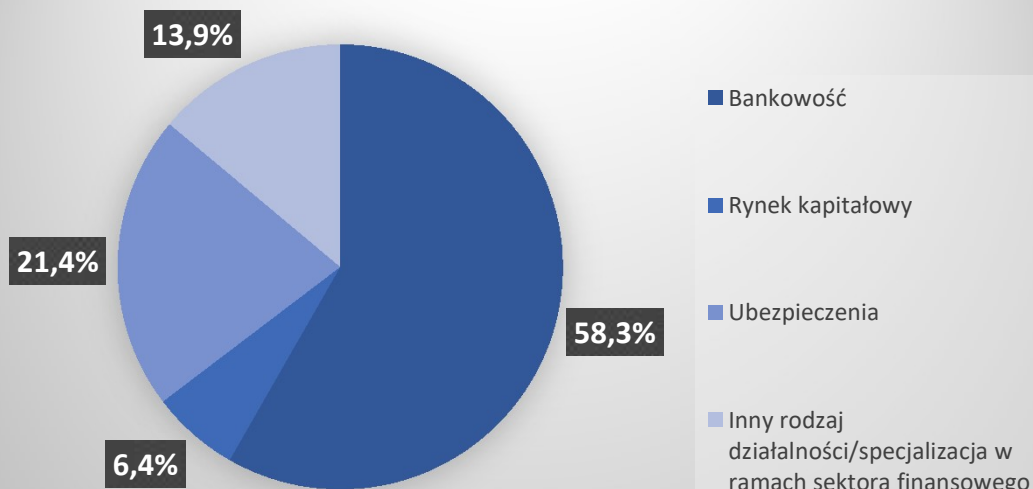


Charakterystyka respondentów badania CAWI

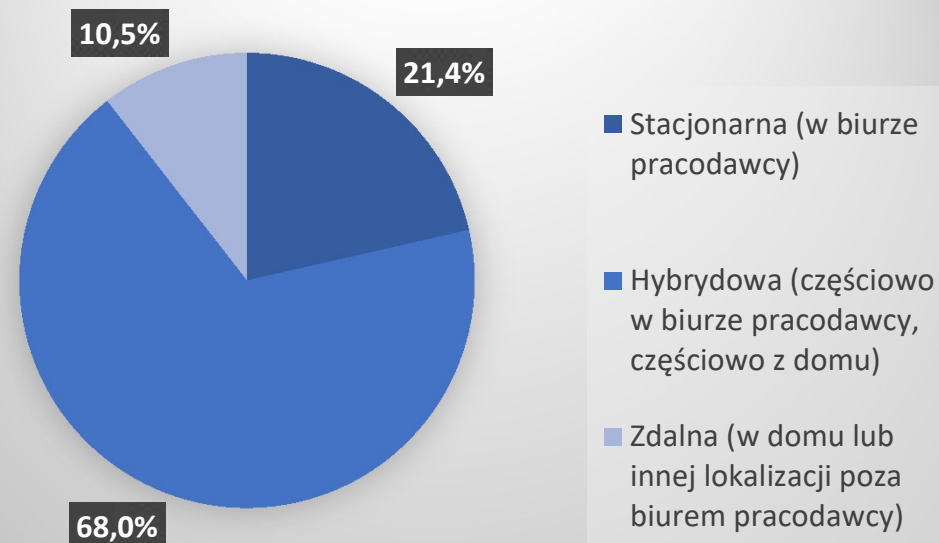


Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Obszar zatrudnienia respondentów



Miejsce / forma świadczenia pracy



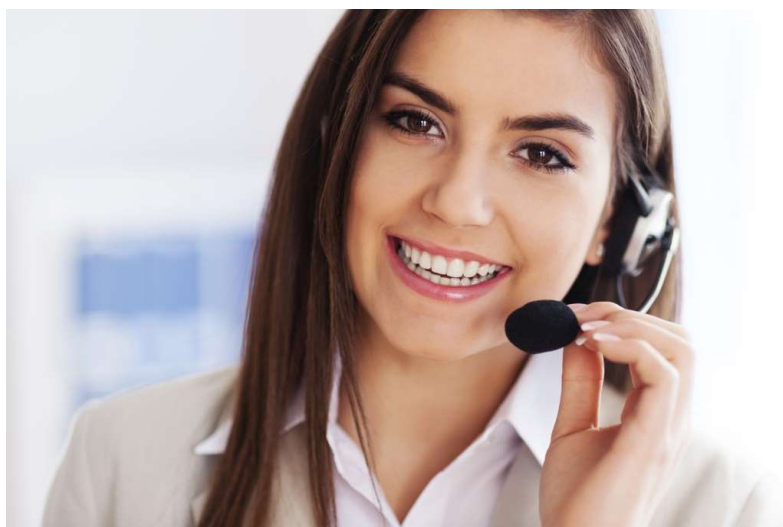
Badaniem ilościowym CAWI objęto 266 respondentów – pracowników sektora finansowego ze stażem w sektorze do 5 lat.



Charakterystyka respondentów IDI



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse



- W ramach badania zostało zrealizowanych **30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** z ekspertami, w tym:
 - 15 wywiadów z przedstawicielami kadry menadżerskiej.
 - 15 wywiadów z przedstawicielami pracowników, ze stażem w sektorze finansowym do 5 lat.
- Wywiady IDI zrealizowane zostały za pośrednictwem platform internetowych MsTeams oraz Zoom.
- Rozmówcy reprezentowali duże firmy sektora finansowego (głównie banki, np. BNP Paribas, Bank Millenium, PKO BP, ING, Bank Pekao S.A.; przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, np. Warta, PZU, ERGO Hestia, Uniqua).



Charakterystyka respondentów FGI



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- W projekcie zostały zrealizowane także **grupy fokusowe (FGI)** z reprezentantami pracowników, ze stażem w sektorze do 5 lat oraz przedstawicielami kadry menadżerskiej w sektorze.





Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II. Atrakcyjność firm sektora finansowego – wyobrażenia i oceny



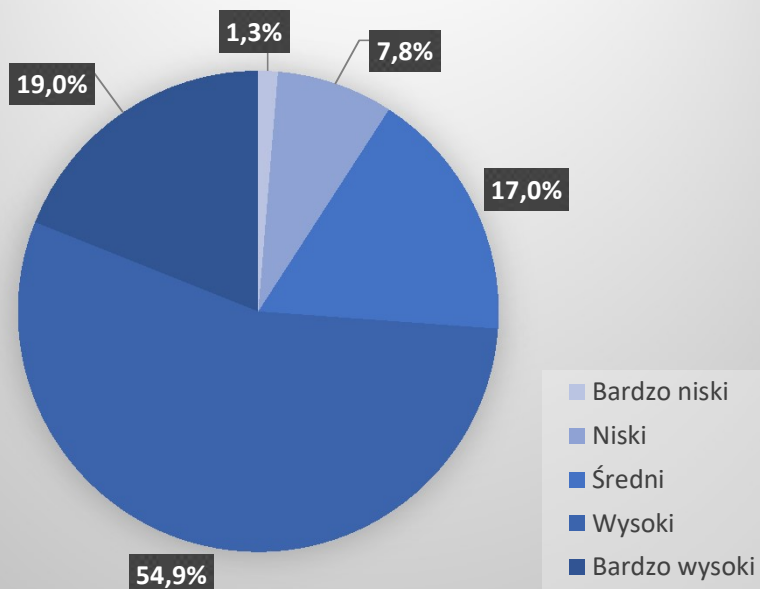
Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.1. Motywacja do rozpoczęcia pracy w firmie sektora finansowego

Co mówią pracownicy?



Jak oceniasz własny poziom motywacji do pracy?



- 📌 stabilne, bezpieczne zatrudnienie,
Gdy przyszła pandemia, wszyscy moi znajomi tracili pracę; banki przetrwały.
- 📌 duże możliwości rozwoju,
- 📌 prestiż i rozpoznawalność instytucji,
- 📌 praca w firmie nowoczesnej i odpowiedzialnej społecznie,
- 📌 satysfakcjonujące wynagrodzenie,
- 📌 zgodność oferty pracy z wykształceniem i możliwość zdobycia doświadczenia.



Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- stabilne, bezpieczne zatrudnienie, forma umowy o pracę

Można planować przyszłość w bezpieczny sposób w porównaniu ze światem, który jest dynamiczny. Pewnego rodzaju przewidywalność jest doceniana bardziej niż kiedyś

- ciekawe zadania, duże możliwości rozwoju i klarowna ścieżka rozwoju
- work-life balance
- benefity (w tym: elastyczne godziny pracy; praca hybrydowa)
- możliwość wpływu na działanie organizacji





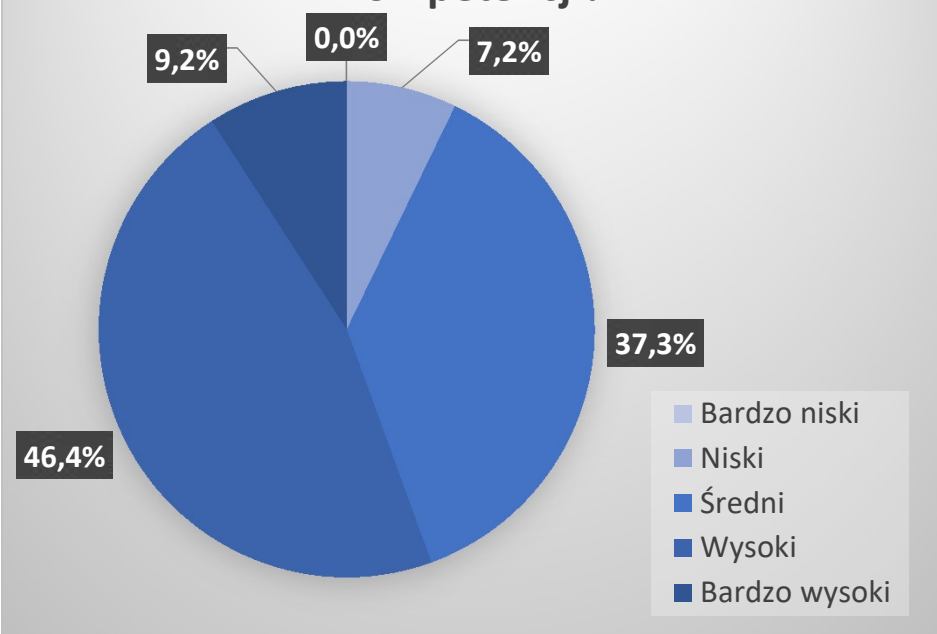
Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.2. Przygotowanie do pracy i kompetencje pokolenia Z

Co mówią pracownicy?



Jak oceniasz własny poziom kompetencji?



- przekonanie o spełnieniu wszystkich lub prawie wszystkich wymagań pracodawcy,
- umiejętności: szybkiego przyswajania nowej wiedzy, dzielenia się informacjami, wyszukiwania i porządkowania informacji, pracy w zespole i nawiązywania kontaktów, analizowania i wnioskowania z danych,
- cyfrowe, w tym korzystania z systemów teleinformatycznych
- odpowiedzialność, rzetelność



Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

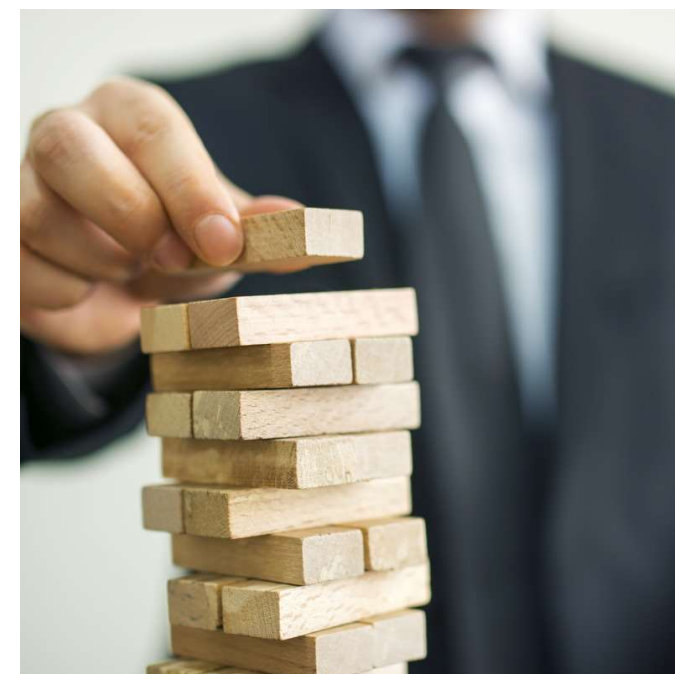
- ✦ wysokie kompetencje cyfrowe,
- ✦ otwartość, kreatywność, entuzjazm,
- ✦ brak lęku przed zmianą,

ale:

- ✦ zbyt duża pewność siebie vs. rzeczywiste kompetencje; braki w wiedzy dotyczącej zagadnień finansowych,
- ✦ problem z odpowiedzialnością, lojalnością i kończeniem zadań

[Młodzi - przyp. red.] *nie mają wykształconego poczucia odpowiedzialności za całą pracę; (...) Młody człowiek nawet czasami nie dzwoni, tylko wysyła smsa. Jestem chory i mam w nosie i jego nie interesuje. Ktoś musi przejąć, ktoś musi zrobić, (...), bo ten temat jest poza nim*

- brak przynależności społecznej, trudności w pracy zespołowej.

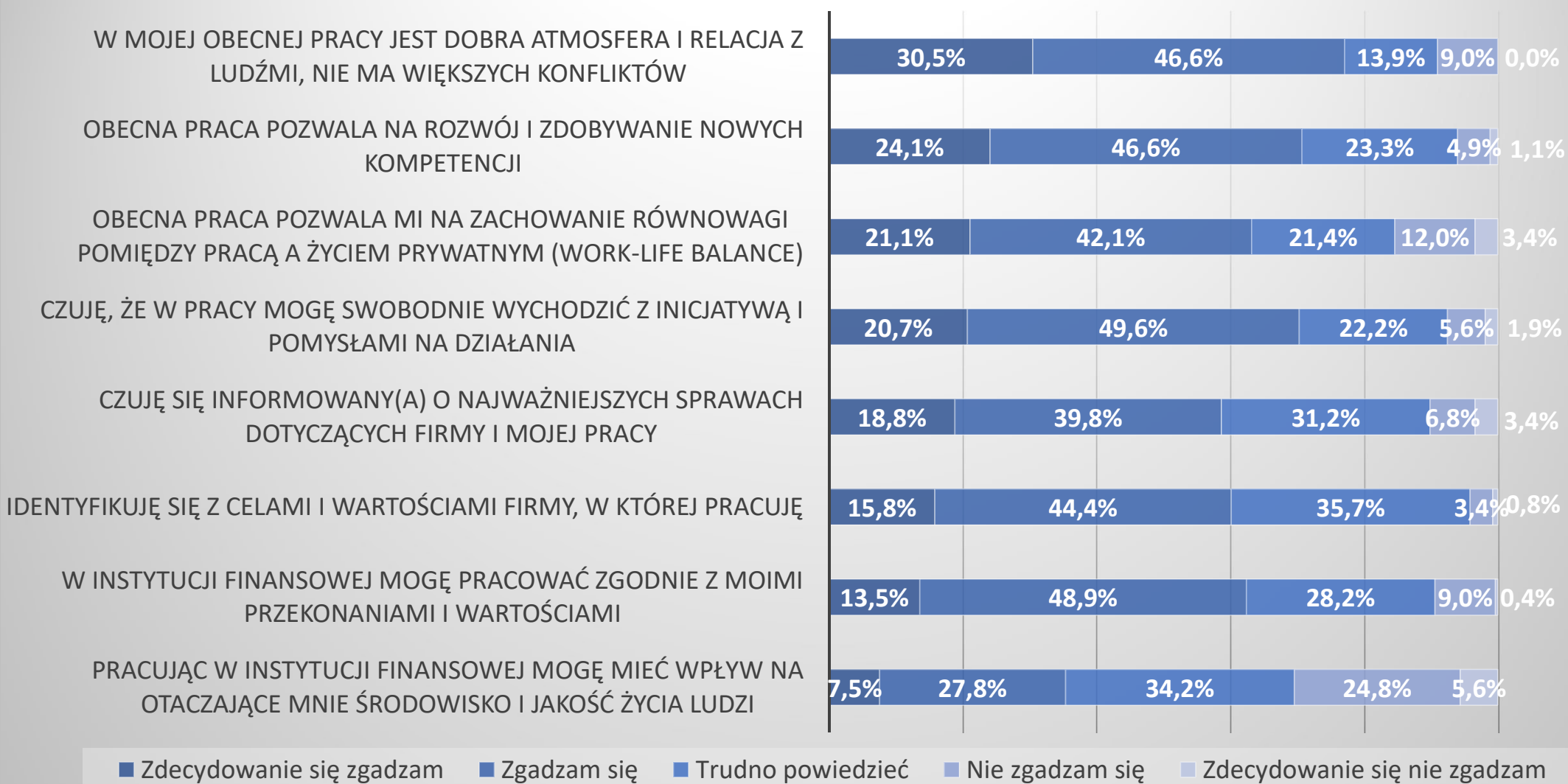




Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.3. Ocena satysfakcji z pracy w firmie sektora finansowego

Opinie na temat pracy w instytucji finansowej



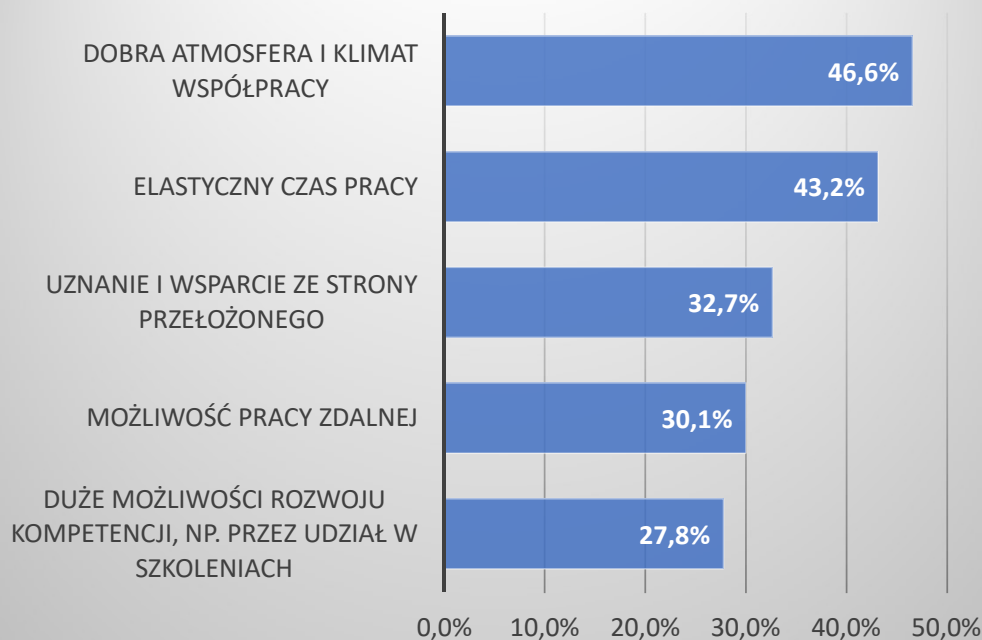


Co mówią pracownicy?

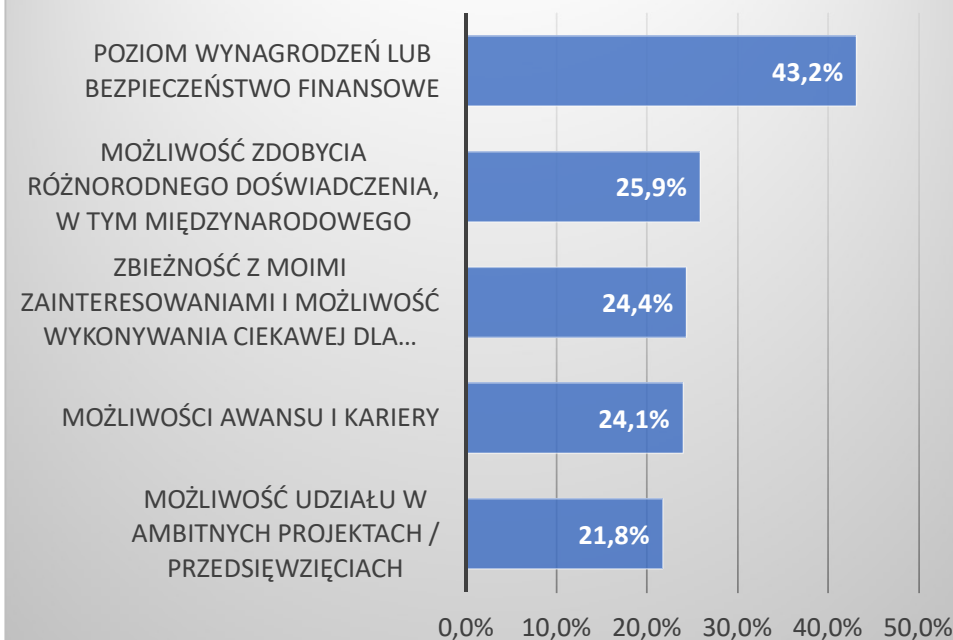


Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Powyżej moich oczekiwań TOP 5



Poniżej moich oczekiwań TOP 5



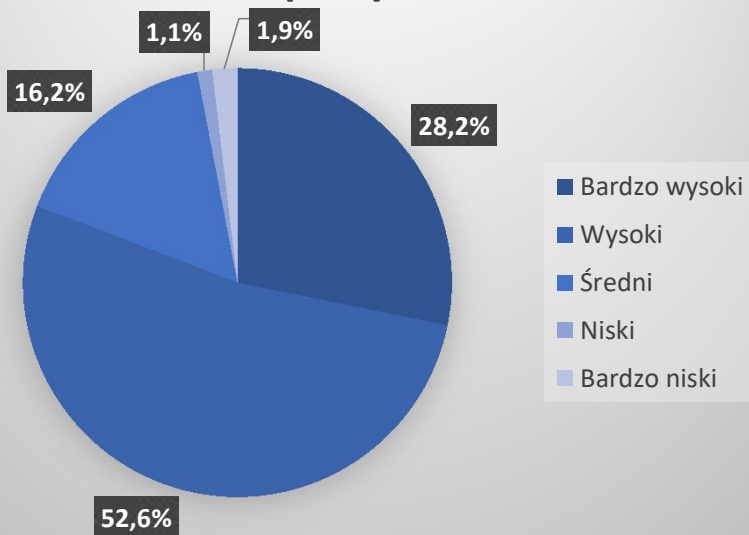


Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.4. Ocena atmosfery pracy oraz przełożonego

Co mówią pracownicy?

Jak oceniasz własny poziom
zadowolenia z atmosfery w
pracy?



- istotne dla nich jest partnerstwo: bycie wysłuchanym, dostrzeżonym i docenionym;
- potrzebują jasnej i otwartej komunikacji; częstych i konkretnych informacji zwrotnych, udzielanych na bieżąco;
- oczekują indywidualnych planów rozwojowych;
- chcą mieć dużo przestrzeni na samodzielne działanie oraz poczucie wpływu na organizację;
- autorytet szefa jest budowany na kompetencjach, nie na strachu.



Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- ❏ wyzwaniem jest to, by sprostać oczekiwaniom pokolenia Z (elastyczne godziny pracy, duża samodzielność w realizacji zadań, wciąż ciekawe projekty);
- ❏ szef musi być uważny na ich potrzeby, musi umieć słuchać, doceniać i komunikować się jasno, konkretnie;
- ❏ nie ma miejsca na dyskryminację, nierówne traktowanie, dwuznaczne żarty.





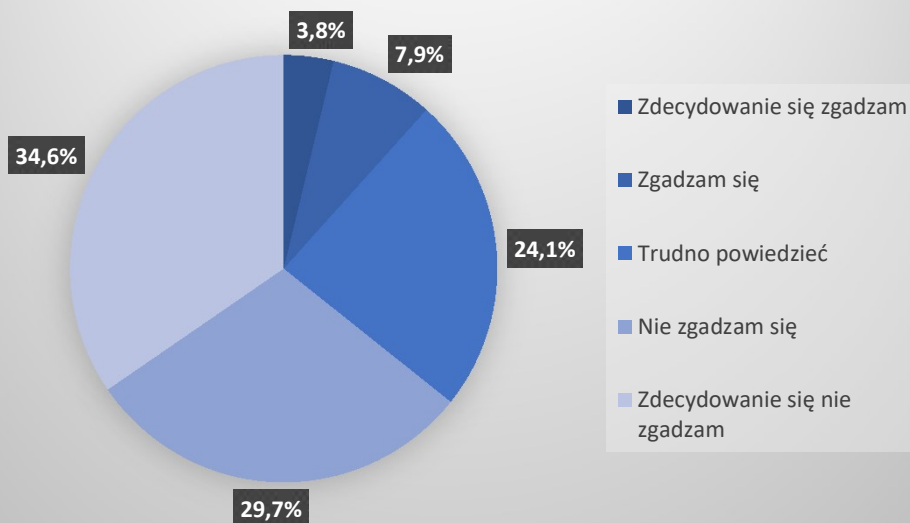
Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.5. Rekrutacja, wdrożenie do pracy i pierwszy okres zatrudnienia

Co mówią pracownicy?



Czuję się rozczarowany(a) tym, że oferta firmy (np. zakres moich obowiązków, korzyści dla pracowników) przedstawiana w procesie rekrutacji okazała się inna niż w rzeczywistości



- 📌 dobrze oceniany onboarding
- Miałem przydzieloną osobę, która zajęła się mną. Mieliśmy tabelkę w Excelu, gdzie były wymienione zadania, które robi się w danym zespole i miałem stworzony dobry plan, kiedy i z kim będę się uczył. Ludzie byli zawsze pomocni*
- Spodziewałem się, że praca będzie nudna i będę wdrażany powoli, a zadania dostałem od razu, mogłem się wiele nauczyć, samodzielność na plus!*



Co mówią pracownicy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- wielość procedur i regulacji

Wyzwaniem dla mnie było pokonanie lęku, czy ja to wszystko ogarnę, jest tak dużo procedur, procesów, ciągle wszystko się zmienia, trudno być na czasie ze wszystkim

- niedostateczne komunikowanie perspektyw rozwoju

Nie mam takiej perspektywy rozwojowej: jeśli będziesz robiła to i to, to za dwa lata, będziesz mogła awansować





Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- wysokie oczekiwania pokolenia Z przy rozpoczęciu pracy,
- przeświadczenie o własnej wartości i wysokich kompetencjach, nie zawsze adekwatne do wiedzy i umiejętności,
- studia nie do końca przygotowują ich do pracy,
- częste pytania o możliwość pracy zdalnej, niepełny wymiar pracy, benefity (pakiet sportowy, opieka medyczna),

To, co jest najważniejsze, to wartości i kultura organizacji



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.6. Aktualna motywacja do pracy i rozwoju



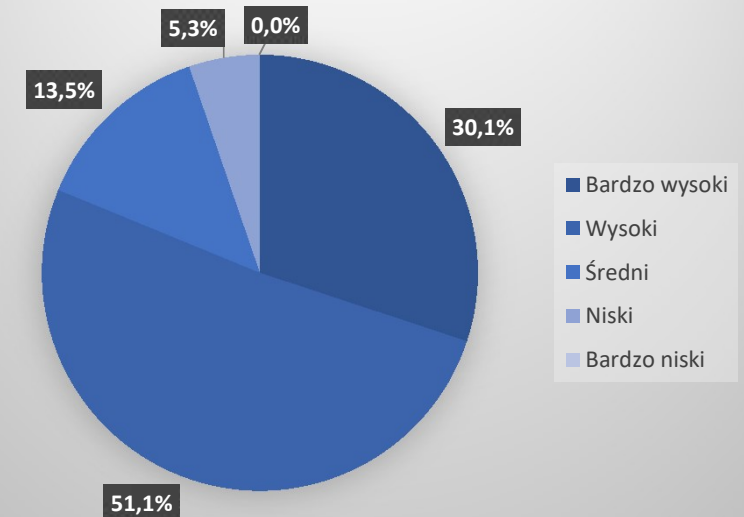
Co mówią pracownicy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- ponad 80% - wysoki lub bardzo wysoki poziom motywacji do zdobywania nowych kompetencji
- blisko połowa po zakończeniu studiów zdobywa lub planuje zdobyć w najbliższym czasie jeszcze jakieś kwalifikacje – dyplomy, certyfikaty
- niespełna 38% ma poczucie, że po podjęciu pracy w firmie sektora finansowego w dalszym ciągu aktywnie się rozwija, korzystając z różnych form podnoszenia kompetencji, natomiast 12% osób uważa, że nie rozwija swoich umiejętności

Jak oceniasz własny poziom motywacji do rozwoju / zdobywania nowych kompetencji?





Co mówią pracownicy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- szeroka oferta szkoleń, łatwy dostęp (też online)
Jest bogata oferta dla wszystkich pracowników, tzw. piątki z rozwojem. Jest możliwość kształtowania kompetencji twardych, jak i rozwoju zainteresowań, są też wewnętrzne kluby w banku, gdzie pracownicy mogą rozwijać swoje pasje.
- zainteresowanie szkoleniami dotyczącymi: zarządzania projektami (też Agile), wystąpień publicznych, pracy w zespole, analizy danych przy wykorzystaniu programów specjalistycznych, z zakresu programowania
- istotne są indywidualne metody rozwojowe.



Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- ❖ bogata oferta szkoleń, kursów, duże możliwości rozwoju też na stanowisku pracy (mentoring, coaching); w środowisku lokalnym i międzynarodowym
- ❖ doceniane szkolenia online, warsztatowe; koniecznie możliwość dyskusji z prowadzącym
- ❖ opracowywane indywidualne plany rozwojowe (młodzi tego wymagają i rozliczają z tego przełożonych)



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

II.7. Przywiązanie do obecnego pracodawcy i chęć dalszej pracy w sektorze



Co mówią pracownicy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- nie chcą popełniać błędów rodziców

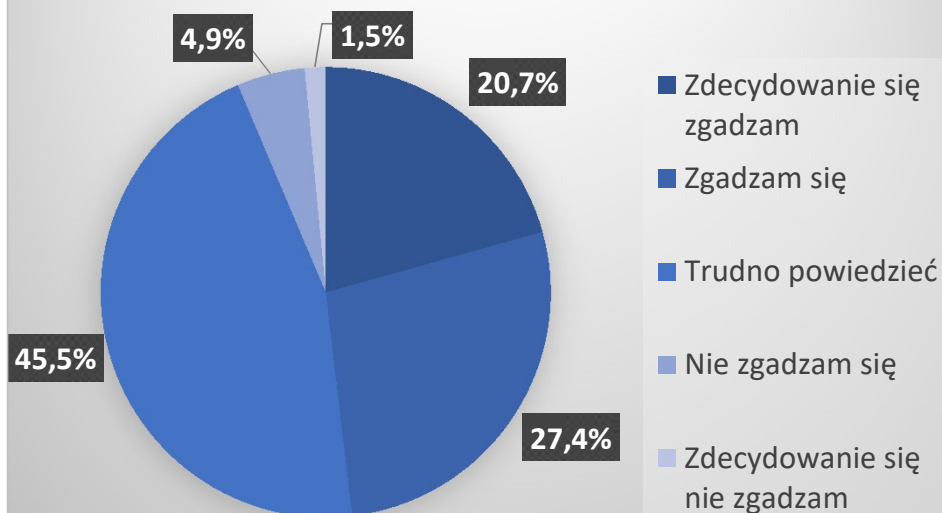
Nikt z nas nie ma takiego poczucia, że zostanie w swojej pierwszej firmie na zawsze. Jest w nas taka ciekawość, nie wiemy, co chcemy robić. Jestem nastawiona na to, żeby szukać, co mnie interesuje, w czym się sprawdzam, co nie będzie dla mnie płatnym niewolnictwem

Decydujący jest pierwszy rok – to czas weryfikacji, czy oferta pracy jest zgodna z rzeczywistością, jak firma odpowiada na potrzeby młodych osób, na ile poważnie ich traktuje.

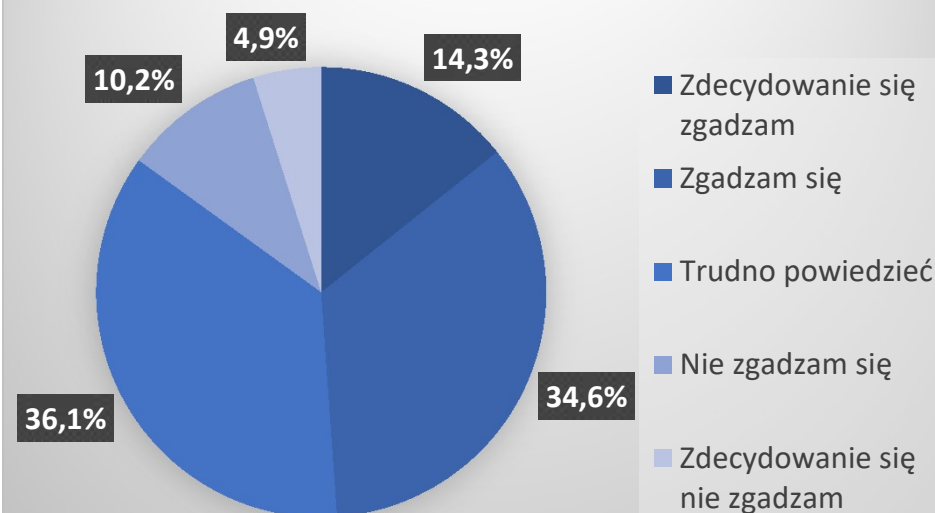
- ale: wysoko lub bardzo wysoko swoje przywiązanie do pracodawcy oceniła ponad połowa respondentów (51,2%)

Co mówią pracownicy?

W przyszłości wciąż chcę pracować w instytucji sektora finansowego



Jestem przekonany(a), że chcę dalej pracować w tej firmie





Co mówią pracodawcy?



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- ❖ młodzi nie przywiązują się do pracodawcy oraz swoich zadań (*To praca ma się dostosować do nich i ich trybu życia*),
- ❖ jeśli znajdują pracę lepiej płatną i ciekawszą, z większą liczbą dni pracy zdalnej, to zmieniają obecną,
- ❖ coraz częściej pracują dla kilku pracodawców, regulując sobie czas pracy.



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

W jaki sposób kształtować pracę dla pokolenia Z? – wnioski i rekomendacje



Wnioski i rekomendacje dla pracodawców



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- **Młodzi chcą mieć wpływ, samodzielnie decydować o wielu sprawach w organizacji i procesach zawodowych**

=> zapewnić indywidualne podejście do pracownika; dać możliwość popełniania błędów, samodzielnego działania tam, gdzie to możliwe; słuchać i być otwartym na ich pomysły i inicjatywy, włączać ich w procesy decyzyjne

- **Młodzi mają wysokie kompetencje cyfrowe**

=> korzystać z najnowszych metod analizy i przetwarzania danych, *big data, data science, AI*

- **Młodzi szybko się zniechęcają**

=> pozwolić działać w różnych projektach, zmieniać zespoły; umożliwić też działania w tym, co ich interesuje (np. *social media*); otwierać się na wymianę międzynarodową, działania w międzynarodowym środowisku



Wnioski i rekomendacje dla pracodawców



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

- **Dla pokolenia Z ważne są wartości**
=> firma ma być spójna pod względem deklarowanych i realizowanych postaw; ważny CSR; efektywniej przedstawiać wizerunek sektora
- **Młodzi chcą być traktowani po partnersku**
=> częsta, konkretna i na bieżąco informacja zwrotna; ewaluacja z podkreśleniem wpływu młodych na organizację; wspólne opracowywanie planów rozwojowych i ich realizacja
- **Młodzi niezwykle cenią elastyczność**
=> otwarcie na pracę zdalną, różne formy zatrudnienia (np. B2B); zróżnicowana oferta szkoleń oraz kafeteria benefitów



Elementy oferty pracodawcy kluczowe dla pokolenia Z



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse





Wnioski i rekomendacje dla uczelni



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Więcej czasu i uwagi warto poświęcić:

- ▣ obsłudze programów służących analizie danych (minimum byłby Excel),
- ▣ nauce języków obcych (przede wszystkim angielskiego),
- ▣ ćwiczeniom praktycznym (przede wszystkim z analizy danych) i symulacjom, mającym na celu zrozumienie, do czego służy teoria przekazywana przez wykładowców,
- ▣ kształtowaniu umiejętności autoprezentacji i wystąpień publicznych,
- ▣ umiejętności planowania i hierarchizacji zadań,
- ▣ umiejętności zarządzania projektami,
- ▣ umiejętności zarządzania czasem,
- ▣ kształceniu umiejętności pracy zespołowej, postaw odpowiedzialności i lojalności.



Sektorowa Rada
ds. Kompetencji
Finanse

Dziękuję za uwagę!

Kontakt:

Łukasz Sienkiewicz
lukasz.sienkiewicz@iarp.edu.pl