PARP
Grupa PFR

Bilans Kapitału Ludzkiego

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego Sektor finansowy

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

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Uniwersytetu Jagiellońskiego

Opracował zespół w składzie:
- Jarosław Górniak
- Marcin Kocór
- Joanna Kwinta Odrzywołek
- Łukasz Maźnica
- Barbara Worek
- Jakub Wróblewski

Spis treści:

WSTĘP 3

STRESZCZENIE 4

SŁOWNIK POJĘĆ 7

METODOLOGIA BADANIA 9

CELE BADANIA 9

PRZEBIEG BADANIA 10

WYZWANIA ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ BADANIA I SPOSOBY ICH PRZEZWYCIĘŻENIA 14

TRENDY ROZWOJOWE ORAZ SZANSE I ZAGROŻENIA DLA SEKTORA 15

OGÓLNY OBRAZ SEKTORA FINANSOWEGO 15

Czynniki oddziałujące na sektor finansowy w ujęciu PEST 16

Najważniejsze trendy w sektorze – opis i konsekwencje 25

ZATRUDNIENIE I KOMPETENCJE W SEKTORZE FINANSOWYM 32

CHARAKTERYSTYKA I DYNAMIKA ZATRUDNIENIA W SEKTORZE FINANSOWYM 32

Stanowiska – przewidywany spadek zapotrzebowania 33

Stanowiska – przewidywany wzrost zapotrzebowania 36

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW SEKTORA FINANSOWEGO 38

PRZEWIDYWANE BRAKI KOMPETENCYJNE 39

POZIOM WYMAGANYCH KOMPETENCJI NA PODSTAWIE SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI (SRKB) 40

Strategia zarządzanie zasobami ludzkimi – prawdopodobne zmiany 44

Strategia zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwania 46

UPROSZCZONY FORESIGHT KOMPETENCYJNY 49

PODSUMOWANIE 51

ANEKS 1: PRZEWIDYWANE WZROSTY I SPADKI ZAPOTRZEBOWANIA NA STANOWISKA W PODSEKTORACH 52

ANEKS 2: KOMPETENCJE, KTÓRYCH BĘDZIE SZCZEGÓLNIE BRAKOWAĆ NA WYBRANYCH STANOWISKACH 56

ANEKS 3: MINIMALNY POZIOM KOMPETENCJI NA WYBRANYCH STANOWISKACH 66

SPIS TABEL I WYKRESÓW 81

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze finansowym", który został opracowany przez zespół Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (CEAPP UJ) w ramach projektu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Raport powstał we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

W ostatnich latach powstało wiele opracowań dotyczących funkcjonowania instytucji finansowych w kontekście zmian zachodzących w ich otoczeniu. Każde z nich, nawet te traktujące o wybranych aspektach tego zagadnienia, jest cenne, bowiem podejmuje próbę zrozumienia procesów, oddziałujących na jeden z kluczowych dla gospodarki sektorów.

Na sektor finansowy wpływa szereg czynników, od technologicznych poprzez kulturowe po prawne i polityczne, tworzących kontekst i określających ramy funkcjonowania instytucji finansowych. Dziś polski sektor finansowy działa w całkowicie odmiennych realiach od tych, w których powstawał razem ze zrębami nowoczesnej gospodarki rynkowej na początku lat 90-tych ubiegłego wieku. To rzeczywistość coraz większych wyzwań technologicznych, konieczności rywalizacji o najlepsze kadry z innymi działami gospodarki i rosnącej presji regulacyjnej. To także świat, w którym instytucje finansowe muszą rywalizować z nieznanym kilkanaście lat temu konkurentem, jakim stały się doskonale odnajdujące się w realiach globalnej gospodarki fintechy. Mimo to sektor finansowy nie traci swojej kluczowej dla rozwoju gospodarczego roli. Tym istotniejsza jest zatem dyskusja nad kondycją współczesnych instytucji finansowych i tworzenie warunków optymalnego ich rozwoju w przyszłości.

Głęboko wierzymy, że raport ten będzie cennym głosem w publicznej debacie poświęconej funkcjonowaniu sektora finansowego i możliwych sposobach jego wspierania. W tym kontekście należy podkreślić, że do powstania niniejszego dokumentu w znacznej mierze przyczynili się przedstawiciele instytucji finansowych, menedżerowie i eksperci, którzy w ciągu całego procesu badawczego wielokrotnie dzielili się z nami swoją wiedzą i opiniami. Raport ten nie powstałby bez wsparcia Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego, która to aktywnie wspierała zespół CEAPP od pierwszych dni jego prac.

Z wyrazami szacunku,
Jakub Wróblewski

Wstęp

Na początku 2016 r. ponownie uruchomiony został projekt Bilans Kapitału Ludzkiego. Stanowi on kontynuację pięciu edycji badań przekrojowych o charakterze monitoringu rynku pracy, zrealizowanych w latach 2010-2015. Badania, które będą realizowane od 2016 do 2023 r., w dalszym ciągu będą dostarczać informacji m.in. na temat luk kompetencyjnych, stanu rynku usług rozwojowych i uczenia się osób dorosłych.

Jednocześnie, w celu dostarczenia wiedzy na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w wybranych działach gospodarki, realizowane są branżowe bilanse kompetencji dla konkretnych branż. Zdecydowano, że w ramach projektu przeprowadzone zostaną łącznie trzy edycje badań przekrojowych i badania branżowe – na początek – dla trzech wybranych sektorów. Przeprowadzenie tych badań we współpracy z ekspertami skupionymi w sektorowych radach ds. kompetencji zwiększy wiedzę w zakresie potrzeb w poszczególnych sektorach i umożliwi antycypowanie zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w przyszłości.

Niniejszy raport podsumowuje pierwsze z badań branżowych i został poświęcony analizie funkcjonowania i potrzebom sektora finansowego. Przedstawione w nim analizy i wnioski mogą stanowić podstawę do rekomendowania działań, których adresatami będą przedsiębiorstwa sektora, resorty odpowiedzialne za edukację, szkolnictwo wyższe i rynek pracy, jak również szkoły ponadgimnazjalne i firmy szkoleniowe. Zawarte w tym opracowaniu wyniki mają stanowić fundament do prowadzenia merytorycznej dyskusji i wdrażania polityk publicznych opartych na dowodach w obszarze edukacji i rynku pracy.

Zgodnie z założeniem badań branżowych niniejsze opracowanie powstało w ścisłej współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego. Przedstawiciele Rady odegrali kluczową rolę w opiniowaniu narzędzi powstających w toku badania (scenariuszy wywiadów i paneli, kwestionariuszy konsultacji eksperckich), a także produktów podsumowujących kolejne etapy projektu (podsumowań analitycznych, raportów częściowych i raportu finalnego). Sektorowa Rada w decydującym stopniu wsparła także zespół w realizacji kolejnych etapów procesu, rekrutując uczestników badań jakościowych i ilościowych, wśród których znaleźli się eksperci reprezentujący banki, firmy ubezpieczeniowe i instytucje rynku kapitałowego.

Raport podzielono na pięć głównych części poświęconych kolejno: podsumowaniu najważniejszych wniosków, opisowi zastosowanej metodologii, analizie trendów rozwojowych, charakterystyce dynamiki zmian w obszarze kadrowym i analitycznej diagnozie ilustrującej prawdopodobny kierunek zmian w sektorze w obszarze kompetencyjnym. Do raportu załączono także aneksy, które ilustrują całość pozyskanych w toku badania danych.

Streszczenie

Przed sektorem finansowym stoi szereg wyzwań, które będą w znaczącym stopniu wpływać na jego działalność w perspektywie 3-5 lat. Wyzwania te są pochodną trendów, jakie występują, a których oddziaływanie z dużym prawdopodobieństwem będzie rosnąć w analizowanym okresie. Trendy te powiązane są z takimi procesami jak: konsolidacja sektora, automatyzacja i cyfryzacja, wzrost liczby regulacji prawnych, konieczność uelastyczniania działalności, nacisk na klientocentryzm, pracownikocentryzm, a także rosnące oczekiwania dotyczące standardów etycznych. Każdy z tych trendów generuje innego rodzaju wyzwania, na które instytucje muszą odpowiedzieć, tak by móc efektywnie działać i rozwijać się mimo zmian warunków zewnętrznych.

W ostatnich latach konkurencja na polskim rynku finansowym znacząco się zaostrzyła. Należy zakładać, że dla instytucji finansowych coraz większym wyzwaniem będzie utrzymywanie wysokiej rentowności prowadzonej działalności. Przyszłą rywalizację będą wygrywać duzi gracze – instytucje, które korzystając z efektów skali, dokonają optymalizacji prowadzonej działalności. Wszystko to przyczyni się do kontynuacji obserwowanych od kilku lat procesów konsolidacyjnych we wszystkich branżach sektora finansowego, co przełoży się na spadek zapotrzebowanie tak na pracowników front office, jak i back office.

Rekomendacja:

> Redukowanie liczby miejsc pracy to proces, który wywołuje u pracowników wiele negatywnych emocji i przez to rodzi poważne ryzyko wizerunkowe dla instytucji sektora finansowego. Dodatkowo, zwolnienia (szczególnie te w wymiarze grupowym) są silnie obwarowane prawnie, co utrudnia sprawną realizację tego procesu. By przeciwdziałać obu tym zagrożeniom, sektor finansowy powinien z wyprzedzeniem planować programy, w ramach których przygotuje swoich pracowników na zmianę miejsca pracy. Niezbędne może okazać się podjęcie działań o charakterze programów outplacement'owych, obejmujących wsparcie zwalnianych osób w procesach kompleksowego przekwalifikowywania się.

Dodatkowo stale rośnie konieczność **przemodelowania działalności pod wpływem rozwoju sztucznej inteligencji, cyfryzacji i robotyzacji**. Wynika to zarówno z presji ze strony innowacyjnych firm technologicznych *(fintechów),* jak też ze zmian oczekiwań samych klientów. Zmiany technologiczne obejmują pełne spektrum działalności instytucji: od sposobów kontaktu z klientem po możliwości analizy posiadanych zasobów danych. Digitalizacja i możliwość szybkiego przetwarzania informacji przyczyni się do dalszej zmiany sposobu tworzenia i oferowania produktów bankowych klientom, tak aby lepiej i w sposób bardziej dopasowany reagować na ich indywidualne potrzeby i oczekiwania. Istotnym wyzwaniem stojącym przed instytucjami finansowymi będzie samo dopasowanie struktur do nowych realiów, jak również **pozyskanie odpowiedniej liczby specjalistów** posiadających niezbędne kompetencje technologiczne, w tym umiejętności efektywnego wykorzystywania aplikacji technologicznych w pracy. Strategicznym wyzwaniem będzie skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom cyberbezpieczeństwa, co wymagać będzie dodatkowych kompetencji we wszystkich grupach pracowników.

Rekomendacja:

> Zmiany związane z procesem wdrażania nowych technologii powinny być równolegle wprowadzane zarówno na linii instytucja – klient, jak też powinny być skierowane do wewnątrz instytucji, przygotowując pracowników do funkcjonowania w nowym środowisku. Tylko kadry posiadające wiedzę o biznesie, jak też kompetencje technologiczne, będą mogły skutecznie wdrażać innowacje skierowane do klientów. Należy także dążyć do wypracowania optymalnego rozwiązania, które wykorzysta potencjał nowoczesnych technologii dla przemodelowania biznesu i jednocześnie umożliwi dalszą obsługę tych klientów, którzy nadal preferują tradycyjną formę kontaktu z instytucjami finansowymi.

Rywalizacja o wartościowych pracowników będzie dla instytucji sektora finansowego coraz trudniejsza. Korzystna dla pracowników sytuacja na rynku pracy pokrywa się w czasie z wchodzeniem w okres aktywności zawodowej millenialsów, czyli pokolenia, które przez wielu ekspertów określane jest jako szczególnie wymagające, jeśli chodzi o oczekiwania względem miejsca pracy.

W tym kontekście, analizowanie i odpowiednie projektowanie doświadczeń pracownika stanie się w kolejnych latach co najmniej równie ważne, jak analogiczne działania ukierunkowane na kształtowanie doświadczeń klientów. Sektor finansowy będzie konkurował o pracowników z innymi sektorami oraz mocno rozwijającym się w Polsce sektorem tzw. usług wspólnych.

Rekomendacja:

> Rekrutacje i rozwój pracowników o innych niż do tej pory oczekiwaniach wymagają inwestycji. Potrzebna jest zmiana procesów rozwoju pracowników, profilu kształtowanych nowych kompetencji oraz metod i form szkoleniowo-rozwojowych, które muszą być bardziej indywidualnie dostosowane. Należy także wypracować metody zarządzania bardzo różnymi grupami pracowników i budowanie kultury czerpania z nich tak by optymalnie wykorzystywać potencjały różnych pokoleń kadr. Troska o wymagającego pracownika to szczególne wyzwanie dla działów HR, które muszą zwrócić większą uwagę na działania zapewniające nie tylko rozwój, ale też dobrostan *(ang. well-being).*

Wraz z cyfryzacją sektora strategicznym zadaniem instytucji finansowych będzie zaoferowanie wysokiej jakości, **atrakcyjnego doświadczenia klienta w relacji z instytucją**. Rola jakości doświadczenia klienta będzie się zwiększać także w związku ze wspomnianą rosnącą konkurencją między podmiotami sektora finansowego oraz ze strony fintechów. W efekcie instytucje finansowe muszą, bazując na wykorzystaniu swoich przewag w zakresie posiadanych, długookresowych danych o klientach i dzięki analizie tzw. big data, tworzyć dobrze **dopasowane ścieżki doświadczeń klienta**, zgodnie z jego potrzebami, oczekiwaniami i preferencjami. To wymagać będzie lepszej komunikacji z klientami.

Rekomendacja:

> Należy poszukiwać pracowników, którzy będą posiadali umiejętności niezbędne do badania i diagnozowania potrzeb klientów oraz projektowania produktów, które będą do nich dostosowane. By odpowiedzieć na to wyzwanie, instytucje finansowe będą musiały opracować i wdrożyć taki model pracy nad nowymi produktami, który pozwoli uwzględnić wszystkie istotne wymiary działalności podmiotów z sektora (tj. wymiar biznesowy, społeczny i regulacyjny), a przy tym także uwolnić efekty synergiczne. Pomocne w tym zakresie może być przełamywanie silosów organizacyjnych i tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, składających się z pracowników o zróżnicowanych obszarach ekspertyzy i kompetencji.

Wprowadzanie tych zmian będzie tym większym wyzwaniem, że sektor finansowy znajduje się pod coraz większą **presją rosnącej liczby regulacji,** determinujących możliwości funkcjonowania. Istotnym źródłem regulacji są przepisy krajowe oraz rozbudowane regulacje unijne, które wdrażane są w kraju. Instytucje muszą im sprostać, co przekłada się z jednej strony na ograniczenia w zakresie tworzonych produktów czy przetwarzanych danych, a z drugiej strony = wymusza pozyskiwanie osób, które posiadają wiedzę i kompetencje niezbędne do wdrażania potrzebnych zmian i projektów biznesowych w zgodzie z przepisami prawa, tzw. obszar specjalizacji compliance.

Rekomendacja:

> Jedynym rozwiązaniem jest stałe dostosowywanie się do nowych regulacji, przy jednoczesnym rozwijaniu działalności. Wymusza to konieczność znajdywania optymalnych rozwiązań, które łączą wymagania regulacyjne z racjami biznesowymi. Należy także pamiętać o konieczności poszukiwania rozwiązań niwelujących napięcia wewnątrzorganizacyjne, w szczególności między działami produktowymi a działami compliance.

Przeregulowanie sektora i nasilone rotacje kadrowe powodują, że instytucje finansowe staną się **bardziej elastycznymi podmiotami**, które łatwo adaptują się do zmieniających się warunków biznesowych. W podejściu *agilowym* **zmiana staje się podstawą zarządzania pracownikami**. Kultura zwinnej organizacji wiąże się również z nowymi metodami rozwoju pracowników. Na znaczeniu będą zyskiwać takie metody jak: praca projektowa, stały feedback, coaching i mentoring pracowniczy, grywalizacja.

Rekomendacja:

> U podstaw efektywnego i odpowiedzialnego wdrażania rozwiązań *agilowych* leży właściwe przygotowanie działów HR, które dostosowując się do nowych wyzwań powinny tworzyć strategie zarządzania nie tylko pracownikami tworzącymi *agilowe* zespoły, ale także pracownikami z obszarów tradycyjnych – z ustaloną hierarchią, ustalonymi ścieżkami decyzyjnymi. W podejściu *agilowym* zmiana staje się podstawą zarządzania pracownikami. Stąd też w toku rekrutacji pracowników należy przykładać dużą wagę do kompetencji takich jak: szybka adaptacja do zmian, kreatywność, innowacyjność, szybkość podejmowania decyzji, praca projektowa.

Zmiany sposobów zarządzania kadrami mogą także przyczynić się do wzrostu zainteresowania pracą w sektorze finansowym młodego pokolenia pracowników, podobnie jak zwrócenie większej uwagi na **wywieranie pozytywnego oddziaływania na swoje otoczenie** i podejmowanie działań mających na celu pozytywną zmianę, np. poprzez projekty podnoszące świadomość ekonomiczną społeczeństwa. Edukowanie klientów, jak również szeroko rozumianego społeczeństwa nie tylko pozwala poznać i zrozumieć produkty, ale też podejmować odpowiedzialne decyzje finansowe i poprzez to buduje pozytywny wizerunek instytucji jako takich, które traktują swoich obecnych i potencjalnych klientów jak partnerów.

Rekomendacja:

> Zasadnym jest coraz szersze angażowanie się instytucji finansowych w działania mające na celu pozytywną zmianę, np. poprzez projekty podnoszące świadomość ekonomiczną społeczeństwa. Zaangażowania instytucji finansowych w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności wymaga wcześniejszego tworzenia optymalnych strategii i zatrudnienia specjalistów, mogących projektować i wdrażać projekty z zakresu CSR.

Słownik pojęć

Analiza PEST: inaczej nazywana generalną segmentacją otoczenia jest metodą służącą do badania kontekstu makroekonomicznego wybranych zjawisk i procesów. Opisuje ich otoczenie z uwzględnieniem czynników: politycznych (political), ekonomicznych (economic), społeczno-kulturowych (social) i technologicznych (technological).

Badania niereaktywne: badania opierające się na analizie istniejących opracowań, które zawierają wcześniej zgromadzone i przetworzone dane na analizowany temat.

Badanie reaktywne: badania polegające na pozyskiwaniu informacji, których nie można pozyskać z istniejących źródeł. W tego typu badaniach następuje interakcja między osobami badanymi a badaczami. Przy czym interakcja ta może polegać na bezpośrednich spotkaniach (właściwych dla badań jakościowych), jak i kontakcie za pośrednictwem wystandaryzowanego narzędzia badawczego (właściwych dla badań ilościowych).

Kompetencje: zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii umożliwiających skuteczną realizację celów przedsiębiorstwa i zadań właściwych dla określonej roli zawodowej/ stanowiska pracy a determinowanych przez różnorodne czynniki psychologiczne, 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) i inne wymagania.

Kompetencje społeczne: rozwinięta w toku uczenia się zdolność do kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania. Termin kompetencje społeczne w kontekście Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK) oznacza jedną z trzech wyróżnionych w Polskiej Ramie Kwalifikacji (PRK) kategorii efektów uczenia się. Poszczególne kategorie efektów uczenia się w PRK (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne) nie mogą być traktowane całkowicie rozłącznie, ponieważ efekty uczenia się określane jako wiedza zawsze obejmują pewien komponent umiejętności, umiejętności zawsze zawierają pewne elementy wiedzy, a składnikiem kompetencji społecznych zawsze są jakieś umiejętności i pewna wiedza.

Metoda delficka: jest rodzajem badania eksperckiego, w którym sądy ekspertów traktowane są jako prawomocny wkład w formułowanie wizji przyszłego zjawiska. W trakcie badania wykorzystuje się wiedzę, doświadczenie i opinie autorytetów z danej dziedziny. W metodzie delfickiej pomiar z wykorzystaniem ankiety jest kilkukrotny (najczęściej dwu lub trzykrotny), przy czym eksperci odpowiadający na pytania po raz kolejny mają dostęp do zbiorczych wyników z pomiaru poprzedniego. Taki zabieg ma na celu wywołanie u respondenta refleksji, która może doprowadzić do zmiany jego zdania na badany temat lub wykorzystanie dodatkowych argumentów na uzasadnienie swojego stanowiska.

Panele eksperckie: są jedną z najbardziej popularnych metod w badaniach jakościowych i polegają na moderowanej przez badawcza dyskusji. Eksperci w trakcie spotkań mają możliwość swobodnej wypowiedzi, a prowadzący może wyjaśniać pojawiające się w toku rozmowy wątpliwości czy zastrzeżenia. Panele dają możliwość wykorzystania elementów dynamiki grupowej, a przede wszystkim pozwalają na bezpośrednią konfrontację opinii ekspertów.

Polska Rama Kwalifikacji: rama porządkująca kwalifikacje nadawane w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego oraz poza nimi. Ułatwia porównywanie ich ze sobą oraz odnoszenie do kwalifikacji funkcjonujących w innych krajach europejskich. W PRK, podobnie jak w Europejskiej Ramie Kwalifikacji (ERK), wyróżnia się osiem poziomów kwalifikacji. Każdy z poziomów PRK został scharakteryzowany za pomocą ogólnych stwierdzeń dotyczących efektów uczenia się, wymaganych dla kwalifikacji danego poziomu. Dla określania poziomu PRK nie ma znaczenia, czy wymagane dla kwalifikacji efekty uczenia się są osiągane w ramach zorganizowanej edukacji czy w inny sposób. Charakterystyki poziomów PRK odnoszą się do pełnego spektrum wymaganych dla kwalifikacji efektów uczenia się, to znaczy do wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Charakterystyki kolejnych poziomów PRK odzwierciedlają coraz wyższe wymagania w tych zakresach.

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB): branżowa interpretacja Polskiej Ramy Kwalifikacji. W SRKB uniwersalne opisy z PRK zostały przełożone na język specyficzny dla sektora bankowego. W SRKB opisano 5 poziomów, od 3 do 7 PRK włącznie. Uznano je za najbardziej reprezentatywne dla poziomów kwalifikacji funkcjonujących w sektorze bankowym. Na pozostałych poziomach kwalifikacji w sektorze bankowym stosowane są ogólne opisy PRK.

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.

Wywiad ekspercki: to rozmowa z wybranych ekspertem prowadzona przez wyszkolonego moderatora na podstawie przygotowanego scenariusza dyskusji. Celem rozmowy jest dokładne poznanie perspektywy badanego i uzyskanie precyzyjnych informacji na dany temat.

Metodologia badania

Cele badania

Sektor finansowy stanowi fundament współczesnego systemu gospodarczego. Jego kondycja i jakość pracy w znacznej mierze determinują sposób funkcjonowania całej gospodarki. To zróżnicowany zbiór instytucji świadczących szeroką gamę usług i podejmujących swoją działalność zarówno w skali lokalnej, jak też działających na rynku globalnym. Na potrzeby niniejszego projektu sektor finansowy zdefiniowano jako przedsiębiorstwa skupiające swą działalność w trzech podsektorach:

- bankowym,
- ubezpieczeniowym,
- rynku kapitałowego.

Taki podział pozwolił uwzględnić w toku prac zdecydowaną większość instytucji sektora finansowego, a jednocześnie umożliwił uchwycenie specyfiki wyzwań występujących we wskazanych podsektorach.

Badanie skoncentrowano na prognozie potrzeb kompetencyjnych. Szczególną uwagę poświęcono identyfikacji obecnych i przyszłych deficytów, luk i niedopasowań kompetencyjnych. Należy podkreślić, że kluczowym założeniem badania SBKL był praktyczny wymiar rezultatów i dostarczenie wiedzy, która ma ułatwić:

- zaplanowanie działań, które przeprowadzą przedsiębiorstwa sektora od „dziś" do „jutra",
- opracowywanie narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacji i oceny pracowników,
- opracowywanie narzędzi wykorzystywanych w procesie budowania programów motywujących pracowników do stałego uczenia się jako niezbędnej aktywności podnoszącej jakość i stabilność zatrudnienia w długim terminie,
- przygotowania działań w zakresie podnoszenia atrakcyjności i tym samym konkurencyjności sektora finansowego jako pracodawcy wobec innych sektorów,
- kształtowanie oferty edukacyjnej różnych szczebli w sposób odpowiadający na potrzeby rynku pracy.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera konieczność diagnozy procesów wpływających na sektor, a także predykcja i przygotowanie do zmian. Mając na uwadze te fakty, przed Branżowym Badaniem Kapitału Ludzkiego postawiono dwa główne cele:

- określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 3-5 lat), przed jakimi stoi sektor finansowy w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi,
- określenie kierunków rozwoju kadrowego sektora i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje.

Do każdego z wyżej wymienionych celów sformułowano szczegółowe pytania badawcze. Odpowiedzi na nie pozwoliły uzyskać wyniki przedstawione w niniejszym raporcie.

Tabela 1. Cele i pytania badawcze

Cele badania	Pytania badawcze
Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 3 - **5 lat), przed jakimi stoi sektor finansowy w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.**	1. Przed jakimi wyzwaniami stoi obecnie sektor finansowy w Polsce? 2. Jakie są szanse, ryzyka oraz możliwe scenariusze rozwoju sektora finansowego w przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem zapotrzebowania na określone kompetencje i kwalifikacje?

Określenie kierunków rozwoju kadrowego sektora i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje.	1. Jakich zmian w strukturze zatrudnienia sektora finansowego można się spodziewać w krótkim i średnim okresie? 2. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać spadku zatrudnienia? 3. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać wzrostu zatrudnienia? 4. Jakie nowe stanowiska, role zawodowe powstaną w sektorze finansowym w krótkim i średnim okresie? 5. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy spodziewać się największych niedoborów kadrowych? 6. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych mogą wystąpić największe niedobory, niedopasowania i luki kompetencyjne?

Źródło: Opracowanie własne

Przebieg badania

Ze względu na złożoność problematyki badawczej w toku prac zastosowano zróżnicowane i wzajemnie uzupełniające się metody pozyskiwania informacji. Plan badania oparto na połączeniu metod jakościowych i ilościowych, tak o charakterze reaktywnym jak i niereaktywnym. Sam proces badawczy podzielono na dwa główne etapy: eksploracyjny i prospektywny.

Etap I: eksploracyjny

Pierwszym etapem badania była analiza danych zastanych (*desk research*), która umożliwiła dokonanie wstępnej charakterystyki problemu badawczego na podstawie informacji z już istniejących opracowań, publikacji i baz danych. Na tym etapie przeprowadzono diagnozę aktualnych trendów transformacyjnych sektora z uwzględnieniem m.in. procesów regulacyjnych, technologicznych, czy demograficznych. Co ważne, definiując trendy skupiono się głównie na konsekwencjach tych przemian dla zapotrzebowania na kapitał ludzki – umiejętnościach i kwalifikacjach niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych, jakie mogą powstać w przyszłości.

Analiza danych zastanych spełniła w omawianym badaniu dwojaką funkcję. Służyła pozyskaniu informacji potrzebnych do przygotowania narzędzi wykorzystywanych na dalszym etapie badań, w tym przede wszystkim konstrukcji scenariuszy paneli i wywiadów eksperckich. Jednocześnie analiza spełniła funkcję pomocniczą w procesie opracowywania niniejszego raportu, umożliwiając pełniejszą interpretację danych i osadzenie ich w szerokim kontekście. Z uwagi na cele postawione przed tym etapem kluczowe było zebranie i poddanie analizie informacji dotyczących:

- ogólnej specyfiki funkcjonowania sektora finansowego w Polsce na tle sytuacji międzynarodowej,
- trendów rozwoju sektora oraz czynników warunkujących jego rozwój (z uwzględnieniem trendów technologicznych i biznesowych),
- wyzwań i szans stojących przed sektorem w analizowanej perspektywie czasowej,
- identyfikacji kluczowych liderów opinii, których należało pozyskać jako respondentów i ekspertów do kolejnej fazy badań.

Na podstawie informacji pozyskanych w trakcie analizy danych zastanych przeprowadzono dziesięć wywiadów z przedstawicielami instytucji

sektora finansowego i otoczenia biznesu[1], a także trzy panele eksperckie dedykowane odpowiednio trzem podsektorom: bankowemu, ubezpieczeniowemu i rynku kapitałowego. Ten etap badania miał na celu pogłębienie wyników analizy danych zastanych w zakresie obecnej kondycji sektora finansowego w Polsce, jego kluczowych charakterystyk oraz głównych trendów rozwojowych, uwzględniających prognozowanie kierunków rozwoju kadrowego sektora.

Należy podkreślić, że w badaniu SBKL panele eksperckie stanowiły trzon całego procesu badawczego. W związku z czym poświęcono szczególną uwagę rekrutacji ich uczestników. Do udziału w panelach zaproszono ekspertów zorientowanych w funkcjonowaniu wyróżnionych trzech podsektorów.

Etap II: prospektywny

Drugim etapem badania było opracowanie wstępnej prognozy zapotrzebowania na kapitał ludzki w sektorze finansowym. W tym celu wykorzystano elementy metodologii foresight służącej tworzeniu prognoz na podstawie wiedzy eksperckiej przedstawicieli sektora, naukowców i decydentów. Trzeba zaznaczyć, że istotą podejścia foresight nie jest tworzenie szczegółowych prognoz, lecz wskazywanie możliwych kierunków rozwoju sytuacji w celu lepszego rozpoznania i przygotowania się do przyszłych wyzwań. Metoda foresight łączy więc teraźniejszość z przyszłością, wskazując m.in. jakie działania należy podjąć obecnie, aby zapobiec materializacji pesymistycznych scenariuszy rozwoju w przyszłości.

Z szerokiego repertuaru metod stosowanych w podejściu foresight w zrealizowanym badaniu wdrożono dwie: metodę delficką i panele eksperckie.

Metoda delficka jest rodzajem badania eksperckiego, w którym intuicyjne sądy ekspertów traktowane są jako prawomocny wkład w formułowanie wizji przyszłości, a w przedmiotowym badaniu – przyszłego stanu zasobów ludzkich w sektorze finansowym. Metodę tę stosuje się do przewidywania długoterminowych zjawisk w sytuacji niepewności, gdy[2]:

- brak jest odpowiednich danych na temat zapotrzebowania kompetencyjnego w sektorze finansowym w przyszłości,
- determinujący wpływ na analizowane zjawiska mają czynniki zewnętrzne,
- przewidywane zjawiska nie poddają się precyzyjnym technikom analitycznym właściwym dla prognozowania.

W badaniu SBKL metoda delficka była realizowana w dwóch etapach. Pierwszy z nich miał na celu przygotowanie pytań oraz tez delfickich, czyli sformułowań opisujących zdarzenia, których prawdopodobieństwo wystąpienia oceniali eksperci. Pytania oraz tezy delfickie opracowano na podstawie informacji pozyskanych w trakcie fazy eksploracyjnej. W trakcie formułowania pytań i tez szczególną uwagę zwrócono na identyfikację stanowisk i kompetencji przyszłości w sektorze finansowym oraz czynników warunkujących poziom i strukturę zatrudnienia w sektorze.

Przygotowany na podstawie tego kwestionariusz został rozesłany do wybranych ekspertów. Eksperci zostali wybrani wspólnie z przedstawicielami Rady, zaś podstawowym kryterium wyboru specjalistów było wieloletnie funkcjonowanie w sektorze finansowym, posiadanie szerokiej wiedzy na temat jej działania i potrzeb. W metodzie delfickiej pomiar z wykorzystaniem ankiety jest kilkukrotny, przy czym eksperci odpowiadający na pytania po raz drugi czy trzeci mają dostęp do zbiorczych wyników z pomiaru poprzedniego. Taki zabieg ma na celu wywołanie u respondenta refleksji, która może doprowadzić do zmiany jego zdania na badany temat.

W przedmiotowym badaniu zdecydowano się wyniki pierwszej fali badania ankietowego omówić z ekspertami w trakcie dwóch paneli eksperckich i jednego wywiadu, co umożliwiło pogłębienie i konfrontację opinii przedstawicieli sektora w trakcie dynamicznej dyskusji.

1 Instytucje otoczenia biznesu to podmioty, które oferują przedsiębiorcom różnego rodzaju usługi wspierające prowadzenie działalności gospodarczej. Pomoc ta może być udzielana odpłatnie lub nieodpłatnie dla przedsiębiorstw powstających lub prowadzących działalność, w celu stymulowania ich rozwoju

2 Mendonca S., Cuhna M. P., Ruff F., Kaivo-oja J., Wild cards, weak signals and organizational improvisation, „Futures" 2004, nr 36, s. 201-218

Ostatnim etapem fazy prospektywnej, a jednocześnie etapem wieńczącym badania były dwa panele eksperckie o charakterze syntetyzującym i rekomendacyjnym, w ramach których formułowano wnioski dotyczące możliwych scenariuszy zamian zapotrzebowania na kompetencje w sektorze finansowym.

Źródła danych

Ogólnie do pozyskania informacji niezbędnych do opracowania tego raportu wykorzystane zostały następujące źródła i sposoby zbierania danych:

- pozyskano informacje z analizy *desk research* opracowanej przez ekspertów Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego ALTERUM,
- dokonano dodatkowego przeglądu raportów dotyczących sektora wraz z kwerendą artykułów eksperckich dotyczących problematyki badań,
- przeprowadzono 10 wywiadów eksperckich z przedstawicielami sektora (rynek kapitałowy, bankowość, ubezpieczenia) i otoczenia biznesu,
- przeprowadzono 3 panele eksperckie z przedstawicielami sektora (panel rynku kapitałowego: 7 ekspertów, panel bankowy: 7 ekspertów, panel ubezpieczeniowy: 5 ekspertów),
- przeprowadzono konsultacje on-line z 45 ekspertami z sektora finansowego techniką badania delfickiego (6 respondentów z podsektora rynku kapitałowego, 36 respondentów z podsektora bankowego, 3 z respondentów podsektora ubezpieczeniowego)
- przeprowadzono konsultacje wyników w trakcie paneli eksperckich (panel rynku kapitałowego:
  6 ekspertów, panel bankowy: 8 ekspertów) i wywiadu eksperckiego (ubezpieczenia),
- przeprowadzono panel syntetyzujący,
- przeprowadzono warsztat rekomendacyjny.

Poniżej przedstawiono powiązania pomiędzy poszczególnymi pytaniami badawczymi i metodami/ technikami gromadzenia danych.

Tabela 2. Powiązanie pytań badawczych z metodami i technikami badawczymi

Pytanie badawcze	Desk research	IDI eksperckie	Panele ekspertów	Badanie delfi	Panele ekspertów HR	Panel syntetyzujący	Warsztat rekomendacyjny
CEL I Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań, przed jakimi stoi sektor finansowy w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi i gospodarczymi (horyzont 3 i 5 lat)							
1. Przed jakimi wyzwaniami stoi obecnie sektor finansowy w Polsce?	X		X		X	X	X
2. Jakie są szanse, ryzyka oraz możliwe scenariusze rozwoju sektora finansowego w przyszłości ze szczególnym uwzględnieniem zapotrzebowania na określone kompetencje i kwalifikacje?	X	X	X	X	X	X	X
CEL II Określenie kierunków rozwoju kadrowego sektora i związanego z nim zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje							
1. Jakich zmian w strukturze zatrudnienia sektora finansowego można się spodziewać w krótkim i średnim okresie?	X	X	X	X	X		X
2. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać spadku zatrudnienia?		X	X	X	X	X	
3. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać wzrostu zatrudnienia?	X	X	X	X	X	X	
4. Jakie nowe stanowiska, role zawodowe powstaną w sektorze finansowym w krótkim i średnim okresie?				X	X	X	
5. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy spodziewać się największych niedoborów kadrowych?		X	X		X	X	
6. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych mogą wystąpić największe niedobory, niedopasowania i luki kompetencyjne?	X	X		X	X		

Źródło: Opracowanie własne

Wyzwania związane z realizacją badania i sposoby ich przezwyciężenia

W przypadku badań bazujących na opiniach wysokiej klasy specjalistów i osób piastujących prestiżowe stanowiska wyzwaniem szczególnej wagi jest rekrutacja i zachęcenie ekspertów do partycypacji w procesie badawczym. Byłoby to także najpewniej istotną przeszkodą w realizacji niniejszego projektu. Trudności rekrutacyjne zostały jednak przezwyciężone dzięki zaangażowaniu i pomocy Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego. Dzięki przedstawicielom Rady możliwe było przeprowadzenie szeregu wywiadów indywidualnych, paneli, spotkań i dyskusji z udziałem szerokiego grona wysokiej klasy ekspertów rynkowych.

Prowadzenie dyskusji grupowych wiąże się również z problemem zdominowania rozmowy przez wybranych uczestników oraz z subiektywizmem opinii uczestników. Rozmowa z ekspertami, którzy chcieli zapoznać ze swoimi opiniami zarówno swoich współrozmówców, jak i badaczy były prowadzone na podstawie wcześniej przygotowanych scenariuszy rozmów, które wyznaczały kierunki i cele często wielowątkowej dyskusji. Dodatkowo II etap paneli eksperckich realizowano bazując na wcześniej uzyskanych wynikach badania metodą delficką, co pozwalało na ograniczenie pojawiających się dodatkowych zagadnień i uporządkowanie przebiegu spotkań.

Trendy rozwojowe oraz szanse i zagrożenia dla sektora

Określenie trendów rozwojowych w otoczeniu sektora finansowego było jednym z punktów wyjścia do realizacji badania sektorowego. Dokładna diagnoza zjawisk wpływających na opisywaną branżę była niezbędnym krokiem na drodze do identyfikacji kluczowych wyzwań kompetencyjnych, z jakimi w kilkuletniej perspektywie będą musiały zmierzyć się banki, ubezpieczyciele oraz firmy działające na rynku kapitałowym. By określić najważniejsze trendy zachodzące wewnątrz sektora oraz w jego bezpośrednim otoczeniu, zespół badawczy przeprowadził diagnozę sytuacji zastanej, a następnie uzupełnił i pogłębił w toku realizacji badań jakościowych.

Ogólny obraz sektora finansowego

Sektor finansowy bywa określany jako serce gospodarki. Kluczowe znaczenie „zdrowego" systemu finansowego dla współczesnych państw dobrze widoczne było w okresie światowego kryzysu z lat 2008-2009, gdy załamanie w branży finansowej przełożyło się na głęboką recesję w większości największych gospodarek. Polska także została dotknięta spowolnieniem tempa wzrostu, ale jednocześnie, jako jedyny kraj UE, uniknęła choćby przejściowego spadku wielkości PKB. W tym kontekście można uznać, że krajowy system finansowy pozytywnie przeszedł poważną próbę, jaką był wspominany kryzys. Dziś także sektor jest pozytywnie oceniany przez m.in. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, który w komunikacie z lipca 2017 r. określił go jako dobrze skapitalizowany, odporny na wstrząsy i płynny[3].

Dane dotyczące sektora finansowego w Polsce wskazują, że od lat 90-tych sektor stale się rozwija. Wartość aktywów branży finansowej odniesiona do wielkości polskiego PKB systematycznie rośnie. Mierzony w ten sposób wskaźnik rozwoju polskiego sektora finansowego wynosił w 2015 r. 122,8% (w 1996 r. było to zaledwie 48,3%). Oznacza to, że poziom rozwoju rynku finansowego w Polsce zbliżony jest do poziomów obserwowanych w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej[4].

Analiza struktury aktywów sektora finansowego (wykres 1.) pokazuje, że dominującą rolę w branży odgrywa podsektor bankowy. Od kilku lat udział aktywów banków w łącznej wartości aktywów sektora wynosi około 70% – w 2015 r. wskaźnik wyniósł 72,2%. Na pozostałe 27,8% składają się przede wszystkim aktywa: (i) funduszy inwestycyjnych (12,8%), (ii) otwartych funduszy emerytalnych (6,4%) oraz (iii) firm ubezpieczeniowych (8,2%)[5]. Warto zauważyć, że w tym ostatnim przypadku polski rynek finansowy znacząco różni się od europejskich rynków rozwiniętych, gdzie podsektor ubezpieczeniowy ma zwykle większe udziały w strukturze aktywów całej branży finansowej. Jak się często wskazuje, to efekt niższej świadomości Polaków w obszarze ochrony majątku, zdrowia czy życia oraz niższego poziomu zamożności społeczeństwa i braku skłonności do indywidualnego oszczędzania na emeryturę. W Polsce stosunkowo niewielkie są też aktywa w funduszach inwestycyjnych. Przyczyny są analogiczne: brak tradycji długoterminowego oszczędzania oraz niewielka zamożność społeczeństwa (z międzynarodowych badań banku ING wynika, że 57% Polaków nie posiada praktycznie żadnych oszczędności finansowych[6]).

---

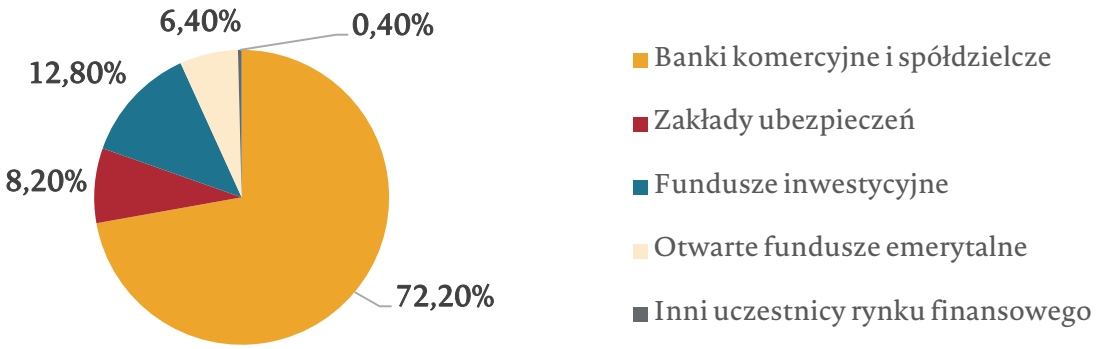
[3] Ministerstwo Finansów, *Międzynarodowy Fundusz Walutowy zakończył przegląd gospodarki Polski*, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/aktualnosci/-/asset_publisher/M1vU/content/id/6070445

[4] Jednocześnie wielkość aktywów sektora finansowego odniesiona do wielkości PKB jest w Polsce znacząco niższa niż średnia wartość obserwowana w krajach strefy euro, gdzie aktywa sektora finansowego stanowią przeciętne 463,6% PKB. Należy tu jednak podkreślić, że kraje eurostrefy są często krytykowane za nadmiernie rozmiary ich rynków finansowych (postrzeganie jako czynnik ryzyka w kontekście potencjalnego załamania rynku finansowego i konsekwencji takiego zdarzenia dla realnej gospodarki).

[5] Na pozostałe 0,4% składają się aktywa, którymi dysponują inni uczestnicy rynku finansowego, w tym: Społeczne Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe oraz podmioty maklerskie.

[6] ING Bank S.A., *Polakom brakuje systematyczności i przezorności w oszczędzaniu*, https://media.ingbank.pl/pr/315152/polakom-brakuje-systematycznosci-i-przezornosci-w-oszczedzaniu

Wykres 1. Struktura aktywów sektora finansowego w Polsce w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Klimontowicz M., Ogólna specyfika funkcjonowania sektora finansowego w Polsce na tle sytuacji międzynarodowej (rozdział 1. raportu „SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym").

Uzupełniając ogólny obraz polskiego sektora finansowego warto wskazać, że w usługach finansowych i ubezpieczeniowych pracuje, wg danych Eurostatu, ok. 2,4% ogółu zatrudnionych, co przekłada się na grupę ponad 350 tys. pracowników (dane na koniec 2015 r.). To wartość zbliżona do średniej unijnej, która wynosi 2,6%. W ostatnich latach obserwowana jest stała tendencja do zmniejszania się liczby pracowników sektora, co związane jest przede wszystkim z konsolidacją oraz zmniejszeniem liczby placówek bankowych[7] oraz zakładów ubezpieczeniowych[8]. Zagadnienie będzie szerzej omawiane na kolejnych stronach, jako jeden z czynników oddziałujących na branżę[9].

Czynniki oddziałujące na sektor finansowy w ujęciu PEST

Zaprezentowane dotychczas dane wskazują, że polską branżę finansową charakteryzuje stopniowy i stabilny rozwój – zwiększa się poziom aktywów, jakimi zarządza sektor, wielkość zatrudnienia ustabilizowała się na poziomie zbliżonym do średniej europejskiej, a struktura opisywanego rynku w znacznym stopniu odzwierciedla tendencje z krajów sąsiednich i gospodarek rozwiniętych. By pogłębić dotychczasowy opis, dalsza analiza skoncentruje się na wskazaniu i omówieniu konkretnych czynników wywierających istotny wpływ na obecny i przyszły kształt sektora finansowego. Analiza ta będzie prowadzona w ujęciu PEST, co oznacza, że kolejno prezentowane będą czynniki, które można zaliczyć do czterech – wzajemnie ze sobą powiązanych – grup: (i) czynniki polityczno-prawne, (ii) czynniki ekonomiczne, (iii) czynniki społeczno-kulturowe oraz (iv) czynniki technologiczne.

Czynniki polityczno-prawne

Otoczenie polityczno-prawne w ostatnich latach coraz mocniej determinuje działalność w sektorze finansowym. Wiąże się to z rosnącą presją regulacyjną, wynikającą ze zmian prawnych tak na poziomie krajowym, jak i europejskim[10]. Nowe przepisy bezpośrednio oddziałują nie tylko na wynik finansowy firm z sektora finansowego

[7] Liczba oddziałów bankowych sukcesywnie zmniejsza się od 2012 r., kiedy osiągnęła liczbę 7534. W lutym 2017 było ich już 6987. Zmniejsza się także liczba filii i innych placówek obsługi klienta. W analogicznym okresie odnotowano spadek z 4876 do 4155.

[8] Od 2008 r. obserwowana jest stała negatywna tendencja jeśli chodzi o liczbę zakładów ubezpieczeń w Polsce. Ich liczba zmniejsza się z roku na rok średnio o 2,3%. W tym samym okresie (2009-2015) zatrudnienie w podsektorze zmniejszyło się mniej więcej o 1/6.

[9] Należy podkreślić, że kwestie związane z zatrudnieniem w sektorze finansowym w sposób wyczerpujący zaprezentowane zostaną w kolejnych rozdziałach raportu.

[10] Warto podkreślić, że źródeł dynamicznego zwiększania liczby przepisów prawnych, określających zasady funkcjonowania na rynku finansowym, należy w pewnym zakresie upatrywać w społecznej presji, jaka jest wywierana na polityków po kolejnych problemach związanych z funkcjonowaniem sektora. Mowa tu tak o poważnych problemach, jakie kilka lat temu dotknęły branżę finansowy wybranych europejskich krajach (np. Cypr czy Irlandia), jak i o jednostkowych przypadkach nieetycznego postępowania pojedynczych graczy rynkowych.

(przykładem w tym zakresie może być wprowadzenie podatku od aktywów banków i firm ubezpieczeniowych), ale wpływają także na wiele procesów biznesowych realizowanych przez instytucje sektora finansowego. Należy przez to rozumieć, że banki, ubezpieczyciele oraz podmioty rynku kapitałowego posiadają coraz bardziej rozbudowane działy prawne, których istotnym zadaniem jest weryfikowanie, czy szeroko rozumiana oferta firmy (m.in. nowe produkty i usługi oraz sposób ich dystrybucji i towarzysząca im polityka informacyjna) zgodna jest z obowiązującymi (i dynamicznie się zmieniającymi) przepisami prawnymi. W najbliższych miesiącach przedstawiciele instytucji finansowych spodziewają się dalszego zwiększenia skali wyzwań związanych z dostosowaniem prowadzonej działalności do wymagań stawianych przez prawo (co będzie mieć związek m.in. z niedawnym wejściem w życie dyrektywy RODO oraz kolejnymi zmianami przepisów m.in. na skutek dyrektywy MiFID II, czy dyrektywy PSD2).

Kwestia ta była często poruszana podczas wywiadów oraz paneli eksperckich realizowanych w ramach badań SBKL. Przywoływana tu rozległość obszarowa oraz częstotliwość zmian prawnych, wpływających na prowadzenie działalności w sektorze finansowym, sprawia, że instytucje z tej branży deklarują rosnące zapotrzebowanie na specjalistów z zakresu *compliance*. Należy przez to rozumieć, że coraz częściej poszukiwane są osoby łączące w sobie dwie wiązki kompetencji – (1) specjalistyczną wiedzę prawną na temat nowych regulacji oraz (2) umiejętność analitycznego myślenia i dostosowania działań instytucji finansowej do wprowadzanych (lub zmieniających się) wymagań. Osoby te mają wspierać instytucje finansowe w prawidłowym i efektywnym wdrożeniu wymagań regulacyjnych. Nie chodzi tu zatem wyłącznie o spełnienie wymagań nowych przepisów, ale raczej o taką implementację prawa do praktyki biznesowej, która pozwoli utrzymać lub poprawić pozycję konkurencyjną firmy.

> Myślę przede wszystkim o kwestiach regulacyjnych, które w tej chwili są strasznie rozbudowane. Sektor bankowy jak wszyscy wiemy jest przeregulowany i ludzie szukają ekspertów ds. Przepisów Bazylejskich, ds. tych wszystkich innych regulacji.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

> Jako sektor finansowy jesteśmy przeregulowani – jesteśmy w rygorze i regulatora lokalnego i regulatorów zagranicznych. To sprawia, że jesteśmy mniej konkurencyjni wobec np. startupów, o których teraz dużo się mówi – fintechów, regtechów i innych organizacji, które wykorzystują zapotrzebowanie na pewne usługi na rynku. Oni mogą działać bardziej innowacyjnie, mogą być bardziej elastyczni i kreatywni, bo nie są w tym rygorze regulacyjnym
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

Uzupełniając kwestię oddziaływania czynników prawnych na sektor finansowy, warto też zauważyć, że przywoływane powyżej dyrektywy oddziałują nie tylko na wewnętrzne zasady funkcjonowania instytucji finansowych, ale mogą też istotnie wpłynąć na reguły gry rynkowej w całej branży. I tak np. MiFID II może skutkować tym, że banki, które są dziś najskuteczniejszym dystrybutorem funduszy inwestycyjnych, zrezygnują ze współpracy z „obcymi" TFI i skupią się na dystrybucji wyłącznie produktów swoich towarzystw. Mogłoby to oznaczać znaczące pogorszenie pozycji konkurencyjnej tych TFI, które nie posiadają własnej sieci dystrybucyjnej.

Z kolei w przypadku PSD2 można spodziewać się, że wdrożenie tej dyrektywy będzie stanowić katalizator współpracy pomiędzy bankami, a tzw. fintechami, czyli firmami technologicznymi, koncentrującymi się na sektorze finansowym[11]. Banki będą bowiem zmuszone do otwartego udostępnienia API, a więc interfejsu aplikacyjnego, na bazie którego zewnętrzni usługodawcy będą mogli tworzyć nowe usługi mobilne i internetowe, wykorzystujące dane pochodzące wprost z systemu bankowego.

Czynniki ekonomiczne

Wśród czynników o charakterze ekonomicznym kluczowe znaczenie dla sektora finansowego

[11] Zob. więcej: Delloite, *PSD II zmieni rynek nowoczesnych usług płatniczych*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/alerty-prawne/psd2-platnosci-nowoczesne.html

mają zjawiska, których efektem jest postępująca od kilku lat konsolidacja sektora oraz poszczególnych podsektorów analizowanych w ramach badania SBKL[12]. Trend polegający na regularnym przejmowaniu mniejszych graczy przez większe banki, firmy ubezpieczeniowe, czy podmioty rynku kapitałowego należy postrzegać jako bezpośredni skutek innych zjawisk zachodzących w branży.

Mowa tu m.in. o coraz trudniejszych warunkach prowadzenia biznesu w opisywanym sektorze. W ostatnich latach spada rentowność działalności wielu instytucji finansowych. Z jednej strony ma to związek z rekordowo niskimi stopami procentowymi, które nie sprzyjają wysokim marżom w wielu kategoriach produktowych. Z drugiej strony, niska rentowność jest jednak także efektem m.in. opisywanych wcześniej zmian regulacyjnych, które istotnie wpływają na koszty działalności podmiotów finansowych (które muszą stale dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia). Dodatkowo, branża od 2016 roku obciążona jest także kosztami związanymi z podatkiem od aktywów. Następstwem zmian regulacyjnych są także rosnące wymogi kapitałowe wobec podmiotów z sektora[13]. Wszystkie te czynniki sprzyjają większym graczom, czyniąc niejako naturalnym dążenie do: (i) fuzji w ramach omawianego sektora, (ii) poszukiwania tzw. efektów skali i (iii) redukowania kosztów działalności.

Autorzy raportu „*SBKL - Analiza sytuacji w sektorze finansowym*" wskazują, że w perspektywie kilku najbliższych lat warunkiem przetrwania dla banku, funkcjonującego na polskim rynku, będzie co najmniej pięcioprocentowy udział w rynku. Mniejsze podmioty będą musiały zostać sprzedane lub będą musiały dokonać akwizycji, by zwiększyć swój udział w rynku. Warto tu podkreślić, że podobne tezy formułowane były także przez część respondentów zaproszonych do wywiadów eksperckich. Na wysokie prawdopodobieństwo nasilenia się procesów konsolidacyjnych wskazywali także uczestnicy badania przeprowadzonego metodą delficką (tezę tę poparło 63% badanych reprezentujących podsektor bankowy, 53% badanych reprezentujących podsektor ubezpieczeniowy oraz 58% badanych reprezentujących podsektor rynku kapitałowego)[14].

> Konsolidacja na rynku bankowym to bardzo wyraźny trend. Myślę, że on będzie dalej pogłębiany i kontynuowany.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

> Nie dość, że ubywa banków jako takich, to dodatkowo przez nowe technologie redukowana jest infrastruktura oddziałowa. Oznacza to, że maleje liczba banków, ale liczba placówek zmniejsza się jeszcze szybciej. To wszystko odbija się na zatrudnieniu w sektorze, które od kilku lat wyraźnie spada.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

W kontekście oddziaływania konsolidacji na rynek pracy w sektorze finansowym należy podkreślić, że łączenie się instytucji finansowych w naturalny sposób przełoży się na spadek zatrudnienia w tym obszarze. Stanie się tak, ponieważ fuzje firm finansowych będą skutkować zmniejszeniem liczby filii i placówek bankowych oraz ubezpieczeniowych, co z kolei ograniczy zapotrzebowanie na pracowników tychże jednostek. Dodatkowo, łączenie się banków, firm ubezpieczeniowych i podmiotów z rynku kapitałowego będzie skutkowało likwidacją znacznej części dublujących się stanowisk administracyjnych i menadżerskich w ramach tzw. *back office.*

> Kwestie zatrudnieniowe podczas konsolidacji są najbardziej newralgiczne i najbardziej dotkliwe dla pracowników central bankowych,

[12] Ostatnią i zarazem największą tego typu operacją było przejęcie przez Grupę PZU (przy wsparciu PFR) banku PEKAO od włoskiej Grupy Unicredit (wartość transakcji wyniosła 10,6 mld zł). Wcześniej (w 2015 roku) PZU przejęło też kontrolny pakiet akcji Alior Banku, dzięki czemu dziś jest ono największym podmiotem sektora finansowego Europie Środkowo-Wschodniej. Przejęć dokonywały także inne podmioty funkcjonujące na rynku. Przykładowo, PKO BP wchłonęło bank Nordea. BNP Paribas połączył się z Bankiem Gospodarki Żywnościowej, a austriacki Raiffeisen przejął polskie aktywa greckiego Polbanku, by finalnie zostać przejętym przez wspominane już BGŻ BNP Paribas.

[13] Nakazują one bankom dysponować taką ilością kapitału, która pozwoli im pokryć nieoczekiwane straty i zachować wypłacalność w razie kryzysu. W ostatnich miesiącach zwiększyły się także składki, jakie banki muszą uiszczać do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego.

[14] Respondenci biorący udział w badaniu delfickim przewidują także, że w perspektywie 3-5 lat zmniejszy się liczba placówek i filii instytucji finansowych (tego rodzaju tezę popiera 58% badanych z podsektora bankowego oraz podsektora rynku kapitałowego, zaś wśród badanych przedstawicieli podsektora ubezpieczeniowego aż 73% respondentów poparło tezę „wzrośnie rola pośredników / multiagentów i insuretechów oferujących produkty ubezpieczeniowe").

które znajdują się poza Warszawą. Proszę pamiętać, że centrala banku to jest od minimum kilkuset osób do dwóch tysięcy osób (w zależności od skali działania). I tam te zmiany odczuwa się jeszcze intensywniej, jeszcze bardziej „krwawo".

Ekspercki wywiad indywidualny

1044 placówki bankowe zostały zlikwidowane w zeszłym roku (tj. o tyle mniej jest ich względem poprzedniego roku). To jest proces, który się nie odwróci i będzie dalej kontynuowany, szczególnie jeśli mamy na horyzoncie dalsze przejęcia i dalsze zagęszczanie rynku. Jeśli liczba oddziałów spadnie, to musi zmniejszyć się liczba osób z tzw. front office. Oczywiście cały czas będzie pula klientów, którzy wolą załatwić swoje sprawy w oddziale. Oczywiście ten oddział dalej będzie świadectwem materialnego charakteru banku i jego stabilności, ale to nie ma aż tak dużego znaczenia. Nie da się uciec od tego, że większość transakcji i większość działań przeniesie się do świata wirtualnego. I nawet jeśli tam pojawią się u klientów jakieś problemy z obsługą tych systemów, z załatwieniem wybranych spraw, to większość klientów będzie próbowała rozwiązać te problemy zdalnie, a nie w placówce, robiąc to np. za pośrednictwem call center, czy innych kanałów kontaktu elektronicznego.

Panel ekspertów SBKL

Ja nie znajdują żadnego argumentu, żeby bronić tezy, że liczba doradców w oddziałach, czy placówkach zwiększy się, bądź zostanie utrzymana. To jest niemożliwe. Jeśli spojrzymy na statystyki to liczba produktów sprzedawanych zdalnie (w tym produktów takich jak fundusze inwestycyjne, papiery wartościowe itd.) rośnie w tempie geometrycznym. Nie będzie żadnego powodu, żeby utrzymywać poziom zatrudnienia w placówkach. Nie będzie też powodów by utrzymywać tak gęstą sieć placówek. Same banki będą też na siłę promować kanały zdalne, by móc optymalizować koszty działania.

Panel ekspertów SBKL

Czynniki społeczno-kulturowe

Wśród czynników społeczno-kulturowych wpływających na sektor finansowy warto zwrócić szczególną uwagę na trzy zjawiska, które w istotny sposób odciskają swoje piętno na rynku pracy w branży. Mowa tu o:

- starzeniu się społeczeństwa,
- wchodzeniu na rynek (w roli konsumentów oraz pracowników) przedstawicieli pokolenia Y oraz generacji Z,
- zwróceniu uwagi na społeczną odpowiedzialność instytucji finansowych.

Odwołując się do pierwszego z wymienionych powyżej czynników, warto przywołać dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazujące, że w Polsce silnie zaznacza się proces starzenia się społeczeństwa. W 2016 roku ponad 22% całej populacji Polski stanowili ludzie po 60. roku życia, podczas gdy w 2050 roku wskaźnik ten będzie wynosił ponad 40%. Efektem tego procesu – już w najbliższej przyszłości – będą wyzwania związane z:

- koniecznością stworzenia odpowiednich warunków pracy dla dużej grupy zatrudnionych osób w wieku przekraczającym 50, czy 60 lat[15];
- umiejętnym i efektywnym włączeniem tej grupy pracowników w procesy ukierunkowane na rozwijanie młodszych kadr i przekazywanie specjalistycznego *know how.*

Naszym wyzwaniem będzie zarządzanie różnorodnością – różnorodnością w naszej instytucji, naszymi pracownikami. Mamy klientów z grupy silver economy, mamy takich pracowników. I z drugiej strony mamy millenialsów, na których często się skupiamy. Jak budować tę kulturę dla tych trzech pokoleń, które mamy? Jak budować relacje z klientami, a jak budować nasze zespoły?

Panel ekspertów SBKL

Z kolei wchodzenie na rynek pracy i na rynek konsumencki pokolenia Y oraz generacji Z już dziś w znaczący sposób determinuje sposób funkcjo-

[15] Oczywiście równie istotne będzie zwrócenie się sektora finansowego w stronę tej grupy potencjalnych klientów i stworzenie oferty produktów i usług dopasowanych do ich specyficznych potrzeb – np. odwrócone hipoteki czy polisy zdrowotne.

nowania podmiotów z sektora finansowego. Dotyczy to szczególnie marketingu oraz komunikacji zewnętrznej firm z opisywanej branży (także w wymiarze *employer branding*). Dzieje się tak dlatego, że młodzi odbiorcy znacząco różnią się od starszych klientów z pokolenia X.

Z punktu widzenia konsumenckiego duże znaczenie ma tutaj fakt, że internet jest dla nich naturalnym środowiskiem, z którym związana jest znaczna część ich życia. W efekcie młodzi nie mają problemu, by bardzo szybko porównywać podstawowe oferty produktów i usług oferowanych przez różne instytucje finansowe. Jeśli zaś chodzi o punkt widzenia potencjalnych pracowników, to millenialsi charakteryzują się większą wagą przykładaną do pozamaterialnych aspektów związanych z miejscem pracy. Interesuje ich atmosfera pracy, perspektywy rozwoju oraz szeroko rozumiana atrakcyjność potencjalnego pracodawcy. Wymagania te będą prowadzić do przedefiniowania roli, jaką pełnią w strukturach firm działy HR, których nowe zadania będą odchodzić od kwestii czysto kadrowych w kierunku działań mających za zadanie projektowanie otoczenia pracownika.

> (...) to będzie inna rola, inna funkcja, bo my od tego dawnego HR Business Partnera oczekujemy znacznie więcej (...) To jest ktoś relacyjny, to jest ktoś, kto, biorąc pod uwagę tę potrzebę well being-u, ktoś z kim ja mogę porozmawiać, ja mogę u kogoś szukać wsparcia pomocy, z kim ja mogę pogadać (...) to też idzie w parze z tym procesem kultury feedback-owej, że my potrzebujemy zdobywać informację o tej naszej pracy tu i teraz, więc kto, jak nie funkcja HR-owa.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Warto w tym miejscu dodać, że do przedstawionej wyżej charakterystyki millenialsów-pracowników i millenialsów-klientów trzeba dodać mniejszą lojalność młodych. Należy przez to rozumieć, że jako klienci poszukują oni najlepszej i dopasowanej do ich aktualnych potrzeb oferty. Dużą łatwość sprawia im także przenoszenie swoich aktywów między różnymi podmiotami sektora finansowego, które coraz częściej możliwe jest za pośrednictwem kanałów elektronicznych. Jako pracownicy ujawniają oni większą swobodę zmiany miejsca pracy. Chętnie przenoszą się z firmy do firmy, jeśli dostrzegają w tym dla siebie szansę rozwojową.

> Tak samo jak musimy segmentować naszych klientów, tak samo musimy segmentować pracowników.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Trzecią ważną zmianą w społecznej świadomości jest fakt, że coraz więcej potencjalnych pracowników i klientów zaczyna zwracać uwagę na społeczny wizerunek instytucji. Oczekują oni, aby ich celem było nie tylko osiąganie zysków, ale także podejmowanie działań mających w pozytywny sposób wpływać na otoczenie. Instytucje powinny być zatem odpowiedzialne za swoje produkty, ale także za społeczeństwo i kraj, w którym funkcjonują np. poprzez edukowanie finansowe ludności czy też poprzez podejmowanie innych wartościowych etycznie projektów.

> Branża powinna zacząć być etyczna i uczciwa, to naprawdę jest zawód zaufania publicznego – klienci przychodzą do instytucji finansowych jak do lekarza.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Trafnie różnice między poszczególnymi pokoleniami w zakresie oczekiwań, potrzeb i zachowań finansowych opisano w jednym z rozdziałów raportu desk research „*SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym*". Spostrzeżenia te zostały podsumowane w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych cech pokolenia X, Y i Z

Cecha	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Preferowany sposób komunikacji	Komunikacja interpersonalna (kontakt osobisty)	Komunikacja interpersonalna (kontakt telefoniczny), komunikacja za pośrednictwem stron www i e-maili, komunikacja z wykorzystaniem portali społecznościowych	Komunikacja za pośrednictwem smartfonów, wysoka aktywność na portalach społecznościowych, kreowanie własnych stron, baz danych, bloków, postów, itd., tworzenie sieci kontaktów, praca w sieci z wykorzystaniem danych w Internetu.
Oczekiwania, potrzeby i zachowania finansowe	▪ ostrozni i konserwatywni ▪ poszukujący kredytów mieszkaniowych i hipotecznych, ubezpieczeń inwestycyjnych oraz programów oszczędnościowych ▪ pieniądze są dla nich celem i środkiem do realizacji celów, ▪ przyzwyczajeni do banków zakorzenionych na rynku, ▪ w większości niechętni do stosowania aplikacji mobilnych swoich banków (korzystanie z nich sprawia im trudność) ▪ część deklaruje chęć poznania aplikacji mobilnych, ale bez entuzjazmu, ▪ uważają, że korzystanie z bankowości internetowej i mobilnej wiąże się z ryzykiem (obawa o bezpieczeństwo transakcji dokonywanych w ten sposób).	▪ zarabiają, aby wydawać (konsumpcjonizm) ▪ pieniądze są dla nich środkiem do regulowania codziennych płatności, ▪ poszukują pierwszych kredytów na zakup samochodu, zakup mieszkania, w kartach kredytowych oraz pożyczek studenckich, ▪ ponad połowa z nich wykorzystuje (większość deklaruje chęć) korzystania z aplikacji mobilnych instytucji finansowych z usług których korzystają	▪ poszukują pierwszych rachunków oszczędnościowych i rozliczeniowych, pierwszych kart płatniczych i kredytowych oraz pożyczek studenckich, ▪ w sferze finansowej bardziej konserwatywni, bardziej nastawieni na pieniądze, bardziej przedsiębiorczy i pragmatyczni od pokolenia Y, ▪ słabo związani z tradycyjnymi instytucjami i pośrednikami finansowymi, ▪ wykorzystujący urządzenia mobilne do komunikacji z instytucjami finansowymi, ▪ eksperci w zakresie rozwiązań cyfrowych, ▪ oczekują zintegrowanych rozwiązań w ramach wszystkich kanałów dostępu do usług finansowych

Źródło: Klimontowicz M., Identyfikacja głównych procesów biznesowych, odpowiadających im zadań zawodowych oraz stanowisk/funkcji związanych z wykonywaniem zadań zawodowych, s. 7 (rozdział 6. opracowania „SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym").

Powyższa analiza pokazuje, że młodzi i ich codzienne praktyki niejako wymuszają na bankach i innych firmach z sektora finansowego stałe rozszerzanie oferty usług świadczonych w świecie cyfrowym. Przedstawiciele obu najmłodszych pokoleń wiele codziennych spraw, w tym finansowych, starają się załatwiać wykorzystując do tego kanały mobilne i internetowe.

Czynniki technologiczne

Odrębną grupą czynników w istotny sposób oddziałujących na sektor są wspomniane we wcześniejszej części opracowania czynniki technologiczne. Adaptacja nowych technologii to zadanie nie tylko niełatwe, ale także kosztowne. W wielu przypadkach proces ten wymaga przeprojektowania kultury organizacyjnej całych instytucji finansowych, które przez wiele lat charakteryzowały się biurokratyczną, skostniałą i mocno hierarchiczną strukturą. Takie środowisko pracy nie sprzyja wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, co nie przeszkadzało jednak polskiemu sektorowi finansowemu zdobyć pozycję lidera w regionie Europy Środkowo-wschodniej, jeśli chodzi o wdrażanie i rynkową adaptację nowinek technologicznych (jak choćby popularność transakcji bezstykowych, czy płatności mobilnych).

Znaczenie sprawnego i efektywnego przenoszenia dystrybucji oferty finansowej do świata wirtualnego potwierdzają statystyki opisujące wykorzystywanie kanałów elektronicznych oferowanych klientom przez polskie banki. Jak wynika z badań PRNews, w pierwszym kwartale 2017 roku liczba użytkowników, którzy przynajmniej raz w miesiącu logują się do banku z poziomu urządzenia mobilnego, wynosi 8,2 mln. To aż o 577 tys. więcej niż w IV kwartale 2016 roku. Jednocześnie, w Polsce pod koniec 2016 roku dostęp do bankowości internetowej miało ponad 31 mln klientów[16].

Warto w tym miejscu odnieść się także do najbardziej aktualnych trendów związanych z nowymi technologiami w branży finansowej. Według raportu „Digital Banking Report 2017"[17] do dziesięciu kluczowych trendów w bankowości w bieżącym roku należy zaliczyć (dane uzyskane na podstawie deklaracji ekspertów światowych związanych z branżą):

- usuwanie barier w procesie obsługi klienta – 54%,
- wykorzystanie Big Data, zaawanasowanej analityki i sztucznej inteligencji – 53%,
- ulepszenie zintegrowanej obsługi omnichannelowej – 45%,
- implementowanie otwartych technologii API – 32%,
- budowanie współpracy między bankami i fintechami – 29%,
- ekspansja płatności mobilnych – 29%,
- dostosowanie do zmian regulacyjnych – 18%,
- eksplorowanie nowoczesnych technologii (IoT, przesyłanie głosu, blockchain) – 11%,
- pojawienie się nowych challenger banków – 10%,
- inwestowanie w innowacyjność – 9%.

Wielu ekspertów przewiduje, że dalsze przenoszenie usług finansowych do świata wirtualnego będzie skutkować rosnącą presją wywieraną na podmioty z branży, aby te dokonywały coraz bardziej zaawansowanej personalizacji oferty adresowanej do poszczególnych odbiorców. Zakłada się, że klient przyszłości będzie oczekiwał produktów „skrojonych na miarę", co może oznaczać, że wyścig konkurencyjny wygrają te podmioty, które będą najskuteczniej gromadzić i analizować tzw. cyfrowy ślad pozostawiany przez poszczególnych klientów w postaci zbiorów danych (tzw. big data), świadczących o ich preferencjach i praktykach. Jak wskazywali eksperci biorący udział w badaniach SBKL przekłada się to na rosnące zapotrzebowanie na: specjalistów potrafiących analizować zachowania klientów na podstawie dużych zbiorów danych (tzw. big data) oraz ekspertów z zakresu projektowania *user experience* rozwiązań cyfrowych i ekspertów zajmujących się badaniem potrzeb klientów.

> My potrzebujemy zrozumieć, czego potrzebuje klient, jak działa, jego zachowania – to, co do tej pory badał pracownik w oddziale, ale my już tego nie mamy, bo przekierowujemy tych klientów do kanału elektronicznego. Potrzebujemy takich osób, które będą analizowały zachowania klientów w kanałach elektronicznych i tworzyły dla nich produkty. Brakuje specjalistów na styku tych aplikacji mobilnych i biznesu, produktów.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

> Poza umiejętnościami, które są czysto bankowe, będzie zapotrzebowanie na osoby – szczególnie na stanowiskach specjalista UX,

[16] Por. PRNews.pl, Raport *PRNews.pl: Rynek bankowości mobilnej – I kw. 2017*, http://prnews.pl/raporty/raport-prnewspl-rynek-bankowosci-mobilnej-i-kw-2017-6554398.html

[17] Kony, *Digital Banking Report 2017*, https://thefinancialbrand.com/wp-content/uploads/files/Retail_Banking_Trends_Predictions_2017.pdf

badanie klienta – z bardzo, bardzo miękkimi kompetencjami, ale też ze zrozumieniem technologii. Czyli bardziej miks kompetencyjny. I to będzie trudne wyzwanie, pozyskanie takich osób.

Panel ekspertów SBKL

Zakres oddziaływania nowych technologii na sektor finansowy jest bardzo szeroki. Za autorami raportu „*SBKL - Analiza sytuacji w sektorze finansowym*" można tu przywołać kilka wybranych zastosowań technologii, mających istotne konsekwencje dla sektora finansowego:

- Samoobsługa – bankowość elektroniczna umożliwiła pominięcie placówek przy takich czynnościach, jak zlecanie przelewów, korzystanie z produktów inwestycyjnych, wypłacanie i wpłacanie środków na rachunek bankowy itp.
- Stały, nieograniczony dostęp do usług („24/7") – dodatkowo, wskazane powyżej usługi dostępne są w sposób nieograniczony w czasie oraz w przestrzeni.
- Ograniczenie roli oddziałów – nowe technologie to także jeden z czynników umożliwiających bankom redukcję liczby oddziałów fizycznych.
- Popularyzacja sztucznej inteligencji – czyli uczenia maszynowego, botów i robotyki zwiększającej zakres i automatyzują ludzkie zadania. Sztuczna inteligencja jest następnym rozdziałem zaawansowanej analityki, który nie tylko tworzy inteligentniejsze algorytmy i szybsze systemy rozproszone, ale też zwiększa wydajność pracowników; dokładne zastosowania AI w sektorze finansowym są obecnie w fazie opracowywania, już teraz mówi się jednak o rewolucyjnym wpływie tej technologii na opisywany sektor.
- Zintegrowana wielokanałowa obsługa klientów (*omnichannel*), umożliwiająca kontynuowanie obsługi klienta na różnych urządzeniach i w różnych kanałach,
- Zintegrowane systemy płatności, płatności mobilne, elektroniczne portmonetki i inne technologie transferu pieniędzy, cyfrowy pieniądz.
- One-to-one marketing – specjalne oferty dostosowane do indywidualnych potrzeb, programy lojalnościowe, inicjatywy w czasie rzeczywistym.
- Zaawansowane wykorzystanie *big data* oraz *dark analitycs* w konstrukcji zindywidualizowanych ofert oraz ocenie zdolności kredytowej i analizie ryzyka.
- Kompleksowe zarządzanie finansami osobistymi, tworzenie cyfrowych sieci społecznościowych, porównania z osobami o podobnym profilu, tworzenie na podstawie informacji pochodzących z mediów społecznościowych ofert uwzględniających aktywności lub ocen scoringowych uwzględniających dane alternatywne (np. w sektorze ubezpieczeń coraz bardziej popularne staje się oferowanie bardziej atrakcyjnych polis dla osób wykazujących się aktywnością fizyczną).

Rozwój technologii, sztuczna inteligencja, cyfryzacja i robotyzacja istotnie wpłyną na przemodelowania działalności w sektorze finansowym także w opinii ekspertów biorących udział w badaniu delfickim. Za taką tezą opowiedziało się 63% respondentów reprezentujących podsektor bankowy, 47% reprezentujących podsektor ubezpieczeniowy oraz 53% respondentów reprezentujących podsektor rynku kapitałowego.

Należy podkreślić, że technologie wprowadzane w sektorze finansowym wiążą się z wyraźnym zwrotem w stronę klientocentryzmu. Konieczność stworzenia systemów elektronicznych dopasowanych do potrzeb odbiorcy (cechujących się wysokimi standardem UX) wymusiła na podmiotach z sektora finansowego głęboką refleksję nad potrzebami i oczekiwaniami ich klientów. W efekcie coraz popularniejsze staje się w branży tworzenie ścieżek doświadczeń klienta, które mają wspomagać zrozumienie odbiorcy. Początkowo tego rodzaju rozwiązania były jedynie pomocą przy tworzeniu cyfrowych interfejsów, pozwalających klientowi komunikować się z serwisem elektronicznym. Obecnie, coraz częściej ścieżki doświadczeń klienta obejmują także tradycyjne kanały sprzedaży, a instytucje finansowe analizując je mogą podnosić jakość świadczonych usług. Efektem takiej analizy (niezależnie od tego, czy dotyczy ona świata realnego czy wirtualnego) ma być optymalizacja usług i dostosowanie

procesu ich zakupu (oraz samych usług jako takich) do potrzeb i oczekiwań klienta[18].

Usuwanie barier w podróży klienta jest szczególnie ważne w dobie szybkiej ekspansji fintechów, które jakość usług (i jej maksymalne uproszczenie) stawiają na pierwszym miejscu. To właśnie tu fintechy zyskują przewagę nad tradycyjnymi bankami. Autorzy opracowania *„Retail Banking Trends and Predictions",* porównując społeczny odbiór tradycyjnych firm sektora finansowego oraz fintechów, wskazują, że te pierwsze wygrywają przede wszystkim, jeśli chodzi o zaufanie, jakim obdarzają je klienci (dotyczy to szczególnie starszych konsumentów z pokolenia X). Ich przewagą jest także kompleksowość oferowanych usług oraz rozpoznawalność, która budowana jest za pomocą znacznych środków przeznaczanych na reklamę i marketing (tych z kolei brakuje fintechom). Do mocnych stron fintechów zalicza się zwykle cenę usługi (rozwiązania oferowane przez tę grupę firm są zwykle tańsze niż analogiczne rozwiązania oferowane przez tradycyjne podmioty) oraz łatwość skorzystania z niej (tj. lepszy UX danego rozwiązania względem tradycyjnych dostawców)[19].

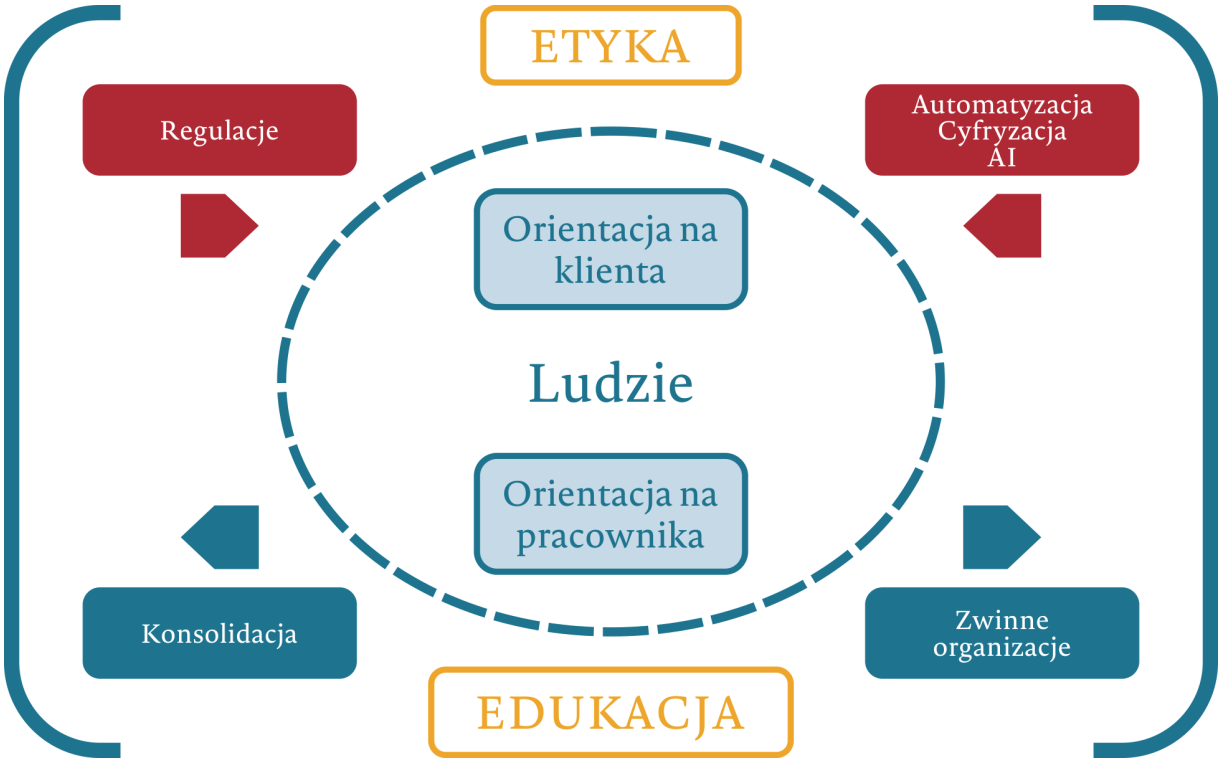
Różnice między tradycyjnymi podmiotami sektora finansowego oraz fintechami mogą być czynnikiem budującym rywalizację między tymi dwiema grupami podmiotów. W praktyce jednak częstszym scenariuszem rozwoju relacji między bankami, czy ubezpieczycielami, a fintechami jest scenariusz współpracy. Kooperacja z fintechami może wspomóc instytucje finansowe w poszukiwaniu wyróżników ich ofert, zarządzaniu retencją i identyfikacji dodatkowych źródeł dochodu. Fintechy mogą wspomagać tradycyjne instytucje finansowe poprzez implementację rozwiązań biznesowych, np. przetwarzania w chmurze, umożliwiając nie tylko ograniczenie kosztów, ale również rozbudowanie oferty dla ich klientów. Można wnioskować, iż fintechy działają na sektor finansowy mobilizująco. Instytucje sektora coraz częściej są zainteresowane współpracą z fintechami (np. w ramach inkubatorów, czy akceleratorów lub okazjonalnie organizowanych hackathonów) i tworzeniem wspólnych rozwiązań lub ich zakupem od fintechów. Z drugiej strony, tradycyjne podmioty oferują małym firmom technologicznym bezcenną możliwość skalowania opracowanych przez nie rozwiązań. W efekcie współpraca najczęściej jest opłacalna dla obu stron tak określonej relacji. Scenariusz, w którym fintechy współpracują (a nie konkurują) z instytucjami finansowymi, wydaje się być bazowym przebiegiem zdarzeń przewidywanym także przez część ekspertów, biorących udział w badaniu delfickim. Teza wskazująca, że fintechy/ insuretechy negatywnie wpłyną na rentowność instytucji finansowych, znalazła poparcie zaledwie u 25% respondentów reprezentujących podsektor ubezpieczeniowy oraz 30% badanych reprezentujących podsektor rynku kapitałowego. Większe zagrożenie płynące ze strony małych firm technologicznych dostrzegają przedstawiciele podsektora bankowego – tu analogiczna teza znalazła poparcie u 47% respondentów.

[18] Por. Kony, *2017* Retail *Banking Trends and Predictions,* https://tinyurl.com/y9q752g6, s. 18

[19] Por. *ibidem*, s. 56.

Najważniejsze trendy w sektorze – opis i konsekwencje

Za podsumowanie prowadzonych w tym rozdziale rozważań może posłużyć graficzny schemat opracowany na podstawie wyników badań i dyskusji prowadzonych podczas paneli z ekspertami reprezentującymi sektor.



Źródło: Opracowanie własne

Należy podkreślić, że osią przewidywanych zmian będzie człowiek, tak pracownik jak też klient, na których potrzebach i oczekiwaniach będą musiały skoncentrować się organizacje w rzeczywistości silnej konkurencji. Regulacje i automatyzacja będą 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 te, by osiągnęły swój cel, powinny oprzeć się na etyce – określającej normy i granice działania tak konkretnych pracowników wszystkich szczebli jak i całych instytucji. Istotnym warunkiem ich powodzenia jest także edukacja – – upowszechniająca wiedzę finansową w społeczeństwie, niezbędną do racjonalnego i odpowiedzialnego korzystania z produktów finansowych.

Poniższe tabelaryczne zestawienie zawiera syntezę zebranego materiału analitycznego dotyczącego siedmiu kluczowych trendów, obserwowanych w sektorze finansowym wraz z przypisanymi do nich najważniejszymi wyzwaniami.

Tabela 3. Najważniejsze trendy w sektorze finansowym - podsumowanie i charakterystyka

Nazwa trendu	Opis trendu	Kluczowe charakterystyki	Konsekwencje na rynku pracy	Wyzwania dla sektora
Konsolidacja	Utrzymujące się od kilku lat niskie stopy procentowe, rosnące wymagania regulatorów, tzw. „podatek bankowy" oraz presja ze strony fintechów – to tylko kilka z czynników, które sprawiły, że w ostatnich latach konkurencja na polskim rynku finansowym znacząco się zaostrzyła. W tym kontekście należy zakładać, że instytucje takie jak banki, firmy ubezpieczeniowe czy podmioty rynku kapitałowego w kolejnych latach będą mieć coraz większy problem z utrzymywaniem wysokiej rentowności prowadzonej działalności. Przyszłą rywalizację będą wygrywać duzi gracze – instytucje, które korzystając z efektów skali, dokonają optymalizacji prowadzonej działalności. Wszystko to przyczyni się do kontynuacji obserwowanych od kilku lat procesów konsolidacyjnych we wszystkich branżach sektora finansowego.	▪ Konsolidacja przyczyni się do zmniejszenia liczby miejsc pracy w sektorze finansowym. ▪ Mniejsza liczba podmiotów na rynku przełoży się na dalszą redukcję liczby fizycznych placówek instytucji finansowych.	Na skutek zjawisk konsolidacyjnych dojdzie do redukcji liczby miejsc pracy w sektorze finansowym. Spadnie zapotrzebowanie tak na pracowników front office, jak i back office. W pierwszym przypadku będzie to naturalny efekt zamykania fizycznych placówek instytucji finansowych (spadnie m.in. zapotrzebowanie na doradców klienta indywidualnego czy kierowników filii i oddziałów). W drugim przypadku redukcja obejmie przede wszystkim dublujące się obszary kompetencji.	Redukowanie liczby miejsc pracy to proces, który wywołuje u pracowników wiele negatywnych emocji i przez to rodzi poważne ryzyko wizerunkowe dla instytucji sektora finansowego. Dodatkowo, zwolnienia (szczególnie te w wymiarze grupowym) są silnie obwarowane prawnie, co dodatkowo utrudnia sprawną realizację tego procesu. By przeciwdziałać obu tym zagrożeniom, sektor finansowy powinien z wyprzedzeniem planować programy, w ramach których przygotuje swoich pracowników na zmianę miejsca pracy. Niezbędne może okazać się podjęcie działań o charakterze programów outplacement'owych, obejmujących wsparcie zwalnianych osób w procesach kompleksowego przekwalifikowywania się.

Automatyzacja i cyfryzacja	W eksperckim badaniu delfi prawdopodobieństwo przemodelowania działalności pod wpływem rozwoju sztucznej inteligencji, cyfryzacji i robotyzacji oszacowano na 63%, zaś prawdopodobieństwo przekształcania się instytucji sektora bankowego w organizacje w pełni zdigitalizowane na 51%. Zmiany będą, zdaniem ekspertów, mieć istotny wpływ m.in. na zmianę sposobu rozwijania i podnoszenia poziomu kwalifikacji kadr. Prawdopodobieństwo wzrostu wykorzystania nowoczesnych technologii edukacyjnych (edutechy) w procesie uczenia się pracowników to 67%. Digitalizacja i możliwość szybkiego przetwarzania danych przyczynia się także do zmiany sposobu tworzenia i oferowania produktów bankowych klientom, tak aby lepiej i w sposób bardziej dopasowany reagować na indywidualne potrzeby i oczekiwania klientów.	▪ Wzrost skali wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie obsługi klientów i procesie zarządzania instytucjami finansowymi. ▪ Presja ze strony fintechów oferujących niektóre z produktów finansowych szybciej, prościej i taniej.	Z raportu Światowego Forum Ekonomicznego „Future of jobs" wynika, że do 2020 r. zautomatyzowanych zostanie ok. 5 mln zawodów. Proces ten istotnie wpłynie na branżę finansową. Digitalizacja niesie ze sobą konsekwencje dwojakiego rodzaju. Fakt, że obejmuje coraz większą liczbę procesów może przyczynić się do zmniejszenia zapotrzebowania na kadry. Osoby wchodzące dziś na rynek pracy w sektorze finansowym powinny zatem mocno rozwijać kompetencje technologiczne, jeśli długofalowo wiążą swoją karierę z tym obszarem rynku i/lub inwestować w wysokie kompetencje, które trudniej poddają się automatyzacji. Co ważne, wzrasta zapotrzebowanie nie tylko na pracowników posiadających ściśle technologiczne kompetencje, lecz także na osoby multi-dyscyplinarne, posiadające mix-kompetencji zarówno technicznych, jak i typowo biznesowych, łączących wnikliwą znajomość produktów z umiejętnością pogłębionej diagnozy potrzeb i wrażliwością na oczekiwania klientów. Zmianie mogą ulec także formy zatrudnienia – znacznie mniej będzie stałych miejsc pracy, więcej elastycznych rozwiązań, pracy zdalnej, mniej tradycyjnych etatowych pracowników, więcej tzw. wolnych strzelców. Rosnący poziom cyfryzacji sektora, a jednocześnie wrażliwość danych, jakimi dysponuje wymusi także rozwój działów zajmujących się cyberbezpieczeństwem. Działów, które będą musiały pozyskać kadry wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu IT, posiadających jednocześnie wiedzę związaną z przeciwdziałaniem cyberprzestępczości.	Znikające, zdigitalizowane stanowiska dotyczyć będą głównie obszaru back office. Powstaną za to nowe miejsca pracy wymagające w głównej mierze kwalifikacji cyfrowych, związanych z nowymi technologiami. Taki obraz potwierdzają też inne badania prowadzone wśród Europejczyków. Zaawansowane umiejętności IT czy znajomość i zdolność obsługi nowych technologii to obecnie najbardziej potrzebne umiejętności. Pierwszym wyzwaniem będzie zatem sama rekrutacja osób posiadających oczekiwane zestawy kompetencji technologicznych i humanistycznych, które ułatwiają rozumienie nowych zachowań klientów (np. z obszaru antropologii kulturowej, socjologii). Zmiany związane z procesem wdrażania nowych technologii powinny być równolegle wprowadzane zarówno na linii instytucja – klient, jak też powinny być skierowana do wewnątrz instytucji, przygotowując pracowników do funkcjonowania w nowym środowisku. Tylko kadry posiadające wiedzę o biznesie, jak też kompetencje technologiczne będą mogły skutecznie wdrażać innowacje skierowanych do klientów. Istotnym wyzwaniem pozostaje wypracowanie optymalnego rozwiązania, które – z jednej strony – wykorzysta potencjał nowoczesnych technologii dla przemodelowania biznesu i jednocześnie umożliwi dalszą obsługę tych klientów, którzy nadal preferują tradycyjną formę kontaktu z instytucjami finansowymi. Transformacja i digitalizacja instytucji finansowych nie oznacza bowiem rezygnacji zupełnie ze struktur oddziałowych – te w kontekście potrzeb klienta są nadal ważne i potrzebne. Wyzwaniem jest także wdrażanie innowacji zgodnie z szerokim i zmieniającym się środowiskiem regulacyjnym.

Regulacje prawne	Sektor finansowy znajduje się pod coraz większą presją rosnącej liczby regulacji determinujących możliwości funkcjonowania na rynku. Nie bez znaczenia jest także kreowana negatywna atmosfera wokół sektora i kontekst polityczny, który tworzy sprzyjające warunki do zwiększania liczby regulacji, które generują istotne koszty dla sektora. Istotnym źródłem regulacji są też coraz bardziej rozbudowane regulacje unijne.	▪ Wzrost liczby regulacji prawnych. ▪ Wzrost dodatkowych obciążeń finansowych nakładanych na sektor (np. podatek bankowy).	Wzrośnie zapotrzebowanie na doświadczonych pracowników dobrze zorientowanych w zapisach różnego rodzaju dyrektyw europejskich i przepisów krajowych, a jednocześnie potrafiących praktycznie implementować te regulacje w procesy biznesowe prowadzone w konkretnych instytucjach.	Wyzwaniem jest stałe dostosowywanie się do nowych regulacji przy jednoczesnym rozwijaniu działalności i konkurowaniu tak z innymi podmiotami z sektora, jak też instytucjami spoza niego, np. fintechami. Wymusza to konieczność znajdywania optymalnych rozwiązań, które łączą wymagania regulacyjne z racjami biznesowymi. Generuje to nowy rodzaj napięć wewnątrz-organizacyjnych, w szczególności między działami produktowymi, a działami compliance. Wzrost ilości regulacji wymusza na instytucjach finansowych zaangażowanie większej liczby osób, które są w stanie przygotować je do wprowadzanych zmian od strony prawnej i proceduralnej (pracownicy tzw. compliance).
Zwinne organizacje finansowe	Nasilone rotacje kadrowe oraz przeregulowanie sektora i ciągłe zmiany prawne powodują, że instytucje finansowe staną się bardziej elastycznymi podmiotami, które łatwo adaptują się do zmieniających się warunków biznesowych.	▪ Brak sztywnej hierarchii, rozbudowanych procedur, skomplikowanych ścieżek decyzyjnych. ▪ Interdyscyplinarne zespoły, zwinne procesy, wczesne testowanie i etapowe doskonalenie rozwiązań, elastyczne reagowanie na zmiany.	W podejściu agilowym zmiana staje się podstawą zarządzania pracownikami. Stąd też duże znaczenie przypisuje się kompetencjom takim jak: szybka adaptacja do zmian, kreatywność, innowacyjność, szybkość podejmowania decyzji, praca projektowa. Kultura zwinnej organizacji wiąże się również z nowymi metodami rozwoju pracowników. Na znaczeniu rosną takie metody jak: praca projektowa, metody agilowe, stały feedback, coaching i mentoring pracowniczy, grywalizacja.	Nie sposób wprowadzić rozwiązań i metodyki agile we wszystkich działach instytucji sektora finansowego. Są obszary, w których zwinne podejście sprawdzi się bardziej (np. marketing, sprzedaż, IT), ale i takie, które wymagają pewnej stabilizacji, bezpieczeństwa i ustalonych procedur (np. ryzyko, rachunkowość, compliance). Wyzwaniem dla organizacji sektora finansów będzie podejście multidyscyplinarne zawierające w sobie elementy elastyczności i bezpieczeństwa – flexicurity (flexibility + security). Wyzwaniem dla działów HR stanie się umiejętne zarządzanie nie tylko pracownikami tworzącymi zwinne, agilowe zespoły, ale także pracownikami z obszarów tradycyjnych – z ustaloną hierarchią, ustalonymi ścieżkami decyzyjnymi.

Klienta-centryzm	Wraz z cyfryzacją sektora i przenoszeniem się usług finansowych do kanałów zdalnych, strategicznym zadaniem instytucji finansowych będzie zaoferowanie wysokiej jakości, atrakcyjnego doświadczenia klienta w relacji z instytucją. Rola jakości doświadczenia klienta będzie się zwiększać także w związku z rosnącą konkurencją między podmiotami sektora finansowego oraz ze strony fintechów. W efekcie, banki, firmy ubezpieczeniowe oraz instytucje rynku kapitałowego będą się koncentrować na wykorzystaniu swoich przewag w zakresie posiadanych, długookresowych danych o klientach i dzięki analizie tzw. big data tworzyć dobrze dopasowane ścieżki doświadczeń klienta, szyte na miarę, zgodnie z jego potrzebami, oczekiwaniami i preferencjami. To wymagać będzie lepszej komunikacji z klientami, otwarcie projektowania produktów na głos klientów oraz edukacji finansowej klientów, tak aby potrafili bardziej świadomie korzystać z usług finansowych.	▪ Instytucje finansowe będą dokonywać swego rodzaju audytu poszczególnych ścieżek dystrybucji swojej oferty; dystrybucja koncentrować się będzie coraz bardziej na zidywidualizownych potrzebach i oczekiwaniach klienta, a nie na produkatach. ▪ Celem instytucji finansowej będzie ułatwienie realizacji życiowych celów klientów, prosto, szybko i po konkurencyjnej cenie. ▪ Instytucje finansowe będą się doskonalić w mikrotargetowaniu swoich klientów i dopasowywaniu swojej oferty do potrzeb poszczególnych grup.	Instytucje finansowe będą w coraz większym stopniu poszukiwać pracowników, którzy będą posiadali umiejętności niezbędne do badania i diagnozowania klientów oraz projektowania produktów, które będą skrojone pod potrzeby poszczególnych grup docelowych. Poszukiwani będą w tym kontekście m.in. specjaliści ds. customer journey, user experience etc. Są to osoby, którzy będą w sobie łączyć kompetencje czysto biznesowe takie jak np. umiejętność diagnozy potrzeb klientów oraz socjologiczne i badawcze. Będą oni czuwać nad doświadczeniem klientów korzystających ze zdalnych kanałów dostępu do usług finansowych. Troska o jakość doświadczenia związanego z korzystaniem z usług finansowych będzie także wymuszać na instytucjach z sektora inwestycje w stałe podnoszenie kompetencji pracowników front office.	Wyzwaniem dla sektora będzie wygranie konkurencji z firmami spoza niego, które nie są obciążone takim rygorem regulacji i powiązanych z nimi kosztami, jak instytucje finansowe. Instytucje finansowe muszą działać zgodnie z prawem i licznymi wymaganiami regulacyjnymi i jednocześnie muszą zaoferować nowoczesne usługi, które nie będą odbiegać atrakcyjnością od oferty konkurentów spoza sektora i jednocześnie dostarczą dodatkowej wartości, bazującej na potencjale big data i statusowi instytucji zaufania publicznego. By odpowiedzieć na to wyzwanie instytucje finansowe będą musiały opracować i wdrożyć taki model pracy nad nowymi produktami, który pozwoli uwzględnić wszystkie istotne wymiary działalności podmiotów z sektora (tj. wymiar biznesowy – generowanie zysku, społeczny – wdrażanie rozwiązań związanych ze społeczną odpowiedzialnością instytucji i regulacyjny – spełnianie wymagań prawnych), a przy tym także uwolnić efekty synergiczne. Pomocne w tym zakresie może być przełamywanie silosów organizacyjnych i tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, składających się z pracowników o zróżnicowanych obszarach ekspertyzy i kompetencji.

Pracownikocentryzm	Rekordowo niski poziom bezrobocia w Polsce sprawia, że rywalizacja o wartościowych pracowników staje się dla instytucji sektora finansowego coraz trudniejsza. Korzystna (dla pracowników) sytuacja na rynku pracy pokrywa się w czasie z wchodzeniem w okres aktywności zawodowej millenialsów, czyli pokolenia, które przez wielu ekspertów określane jest jako szczególnie wymagające, jeśli chodzi o oczekiwania względem miejsca pracy. Banki, firmy ubezpieczeniowe oraz instytucje rynku kapitałowego, zainteresowane przyciąganiem do swoich organizacji najbardziej wartościowych pracowników, będą musiały wdrożyć rozwiązania, dbające e o dobrostan zatrudnionego zespołu. W tym kontekście, analizowanie i odpowiednie projektowanie doświadczeń pracownika stanie się w kolejnych latach co najmniej równie ważne, jak analogiczne działania ukierunkowane na kształtowanie doświadczeń klientów.	▪ Wzrost znaczenia działań podejmowanych przez działy HR (rozwój pracowników, elastyczne formy zatrudnienia, przyjazne środowisko pracy, szeroko rozumiana sfera bonusów i benefitów) – oferta w tym zakresie stanie się czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy przez najlepszych kandydatów. ▪ Troska pracodawcy o odpowiedni work-life balance pracowników będzie w oczach pracowników (i kandydatów do pracy) równie ważna jak wysokość wynagrodzenia. ▪ Pracownicy poszukujący organizacji, które zapewnią im możliwość rozwoju i realizowanie siebie oraz swoich pasji.	Troska o pracownika to szczególne wyzwanie dla działów HR, które muszą położyć większą uwagę na działania zapewniające tzw. dobrostan pracownika (well being). Przedefiniowaniu ulegnie stanowisko dotychczasowego HR Bussines Partnera, który w znacznie większym zakresie będzie odpowiedzialny za szeroki kontekst funkcjonowania pracownika w instytucji, w tym za takie elementy jak planowanie rozwoju, a także dbanie o zachowanie równowagi między pracą i życiem prywatnym, pozwalające na regenerację i prawidłowe funkcjonowanie w różnych obszarach.	W ostatnich latach, szkolenia w sektorze finansowym ograniczały się głównie do szkoleń obowiązkowych, wynikających ze zmieniających się regulacji lub wdrożeń systemów informatycznych. Trend, stawiający pracownika w centrum uwagi, kładzie nacisk na zwiększenie budżetów szkoleniowych na programy rozwojowe. Rozwój pracownika wymaga inwestycji. Potrzebna jest zmiana co do skali procesów rozwoju pracowników, profilu kształtowanych nowych kompetencji oraz metod i form szkoleniowo-rozwojowych, które muszą być bardziej indywidualnie dostosowane do pracownika. Wyzwaniem dla działów HR jest również zarządzanie bardzo różnymi grupami pracowników i budowanie kultury czerpania z różnorodności pracowników.

Etyczne instytucje	Instytucje finansowe należą do instytucji zaufania publicznego. Wzmacnianie i utrwalanie tej roli należy do strategicznych celów sektora. Krytyczne znaczenie mają wysokie standardy etyczne pracowników sektora, w tym odpowiedzialna sprzedaż oraz prowadzenie biznesu w zgodzie z podstawowymi wartościami i społeczna odpowiedzialność instytucji. Instytucje finansowe coraz częściej zwracają uwagę na konieczność wywierania pozytywnego oddziaływania na swoje otoczenie podejmując działania mające na celu pozytywną zmianę np. poprzez projekty podnoszące świadomość ekonomiczną społeczeństwa. Edukowanie klientów, ale także szeroko rozumianego społeczeństwa nie tylko pozwala poznać i zrozumieć produkty, ale też podejmować odpowiedzialne decyzje finansowe i poprzez to buduje pozytywny wizerunek instytucji jako takich, które traktują swoich obecnych i potencjalnych klientów jako partnerów.	▪ Wewnętrzna kultura organizacji opierająca się na szacunku i równych szansach dla wszystkich. ▪ Nadrzędność interesu klienta. ▪ Prawa zbiorowe pracowników. ▪ Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility–CSR).	Wskutek wzmożonych działań w kierunku ekonomii wartości oraz etycznych usług finansowych w sektorze wzrośnie zapotrzebowanie na osoby odpowiedzialne za społeczną odpowiedzialność biznesu (etyka w relacjach z klientami ekologia, działalność charytatywna,). Podczas badań SBKL eksperci sektora finansowego bardzo mocno podkreślali istotność fundamentalnych wartości, które powinny cechować pracowników sektora finansowego, takich jak: solidność, sumienność, odpowiedzialność, uczciwość i rzetelność.	Przywykliśmy do sytuacji, gdy w sektor finansowy wpisane są działania CSRowe. Normą są tworzone w instytucjach finansowych kodeksy etyczne – strategiczne dokumenty odzwierciedlające etyczną kulturę przedsiębiorstwa, odwołujące się do zasad i wartości organizacji. W opinii ekspertów wyzwaniem jest jednak ich szerokie i powszechne stosowanie. Co więcej, analiza zawartości treści kodeksów etycznych instytucji bankowych może wskazywać na nierównomierne rozłożenie odpowiedzialności za kulturę etyczną w firmach – spoczywającą głównie na pracownikach, a nie pracodawcach bankowych. Wyzwaniem dla sektora jest wyrównywanie tej dysproporcji, polegającym na wzmocnieniu znaczenia nie tylko w tworzeniu kultury etycznej, ale również w jej przestrzeganiu. Fundamentalna w tym kontekście jest rola kierownictwa instytucji od najwyższych poziomów hierarchii. Tylko pozytywne wzorce i tworzenie atmosfery sprzyjającej wdrażaniu etycznych rozwiązań umożliwi budowanie kultury wartości i stałe realizowanie wysokich standardów etycznych.

Źródło: Opracowanie własne

Zatrudnienie i kompetencje w sektorze finansowym

Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w sektorze finansowym

Jak wskazano we wcześniejszej części raportu, zatrudnienie w sektorze finansowym[20] w latach 2011-2015 nie ulegało istotniejszym zmianom i stanowiło około 3% ogółu zatrudnionych w gospodarce krajowej (według danych Eurostatu ok. 2,4%). Jest to poziom zbliżony do średnich dla całej Unii Europejskiej. Należy tutaj jednak pamiętać także o pracownikach zatrudnionych w usługach outsourcingowych i roli osób pracujących na rzecz sektora finansowego, ale nie uwzględnianych w tych zestawieniach. Ekspansywnie rozwijający się, w zasadzie samodzielny sektor biznesowych usług wspólnych (np. tzw. *contact center*, centra IT i inne), w dużej części obsługuje instytucje finansowe. Szacuje się, że zatrudnienie w nim znalazło już od 200 do 300 tys. osób, w tym od 30 do ponad 100 tys. dedykowanych podmiotom finansowym (różne szacunki)[21].

Tabela 4. Zatrudnienie w sektorze finansowym w latach 2011-2015 (w tys.)

Lata	2011	2012	2013	2014	2015
Zatrudnienie w sektorze finansowym	346,3	349,4	352,2	356,8	350,5 (w tym 168 tys. w sektorze bankowym)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu „SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym"

Na zatrudnienie w sektorze finansowym wpływają opisane wcześniej trendy w szczególności o charakterze technologicznym i biznesowym związanym z konsolidacją sektora. Efektem tego jest zmniejszanie liczby i wielkości placówek terenowych oraz przenoszenie aktywności do firm outsourcingowych. Trend ten jest widoczny nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach europejskich: od 2013 roku do 2015 roku, banki krajów Europy Środkowo-Wschodniej zmniejszyły liczbę oddziałów aż o 5,7% a zatrudnienie o 2,3%.

Uzupełniając powyższe dane o raporty Komisji Nadzoru Finansowego[22] dotyczące sytuacji banków można potwierdzić, że kontynuowały one działania zmierzające do wzrostu efektywności w drodze optymalizacji zatrudnienia i sieci sprzedaży. Proces był wzmocniony przez dokonane w minionych okresach przejęcia i fuzje oraz rozwój bankowości elektronicznej. W rezultacie w I półroczu 2017 r. doszło do zmniejszenia liczby zatrudnionych w sektorze (o 2,2 tys. osób w 2017 r.) oraz sieci sprzedaży (o 609 placówek w 2017 r.) – w całym sektorze bankowym pracuje obecnie 166,6 tys. osób i działa 13,9 tys. placówek (dane z października 2017 r., obejmujące podsektor spółdzielczy i komercyjny). Mając na uwadze globalne trendy należy liczyć się z tym, że proces ten będzie kontynuowany.

[20] Niniejszy podrozdział powstał na podstawie raportu *„SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym"*, stąd nie ma przy nich odnośników. Informacje wykorzystane z innych źródeł opatrzone zostały oddzielnymi przypisami.

[21] *100 tys. miejsc pracy w outsourcingu sektora bankowego, finansowego i ubezpieczeniowego*, „Twoja Firma", 8 maja 2015, http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/17113419,100-tys-miejsc-pracy-w-outsourcingu-sektora-bankowego-finansowego-i-ubezpieczeniowego.html (dostęp: 16.02.2016); *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa 2016, absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf (dostęp: 9.08.2017).

[22] *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2017*, Komisja Nadzoru Finansowego. Dostępne w: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_2017_06_PREZENTACJA_59843.pdf

W sektorze finansowym dominują pracownicy dobrze wykształceni i relatywnie młodzi. W samej bankowości aż 70% pracowników posiada wykształcenie wyższe. Średnia wieku pracowników w podsektorze wynosi 37 lat (na stanowiskach kierowniczych 42 lata), zaś średni staż pracy w bankowości to 9 lat (powyżej 15 lat pracuje 29% zatrudnionych w bankowości).

Charakteryzując strukturę zatrudnienia w sektorze finansowym należy także zauważyć, że jest to sektor mocno sfeminizowany. Różne źródła wskazują, że współczynnik feminizacji wynosi od 75% do 90%. Przyczyn wzrostu feminizacji upatruje się m.in. w osłabieniu atrakcyjności zatrudnienia w stosunku do innych branż, pomimo wynagrodzeń wyższych od średnich krajowych.

W sektorze finansowym zauważalny jest wysoki poziom rotacji pracowników – w szczególności w działach sprzedaży, w których praca jest nierozłącznie związana z silną presją sprzedażową, gdzie jednocześnie oferuje się wynagrodzenie, którego poziom na liniowych stanowiskach sprzedażowych nie jest istotnie konkurencyjny z tym, jaki można osiągnąć w innych działach gospodarki. Nie bez znaczenia są coraz powszechniejsze zmiany technologiczne, które sprawiają, że rośnie zapotrzebowanie na pracowników z szeroko rozumianej sfery IT, przy spadku zapotrzebowania na pracowników liniowych.

Jednoczenie instytucje finansowe przeznaczają relatywnie niskie budżety na szkolenia, a duża z nich część jest pochłania przez działania związane z wdrażaniem nowych kadr. Z danych Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego wynika, że szacunkowy budżet szkoleniowy banków wynosi ok. 1,5% budżetu płac, tj. ok. 200 mln złotych[23]. Zdania ekspertów biorących udział w badaniu na temat poziomu aktywności rozwojowej pracowników są podzielone. Pojawiły się opinie zarówno świadczące o tym, że w branży podejmuje się sporo działań służących podnoszeniu kwalifikacji, jak i takie świadczące o niedostatecznym stopniu dbania o rozwój kadry. Z przeprowadzonych rozmów z ekspertami wynika, że oferowane szkolenia czy inne działania podnoszące wiedzę i umiejętności pracownicze nie są odbierane przez pracowników sektora jako korzyść, a raczej jako obowiązek wynikający np. ze zmieniających się przepisów i związanych z tymi zmianami nowych procedur wewnętrznych. Szkolenia są więc odbierane negatywnie, a ich uczestnicy nie postrzegają siebie jako ich rzeczywistych beneficjentów.

Instytucje sektora finansowego w niedostatecznym stopniu wykorzystują także wiedzę i umiejętności starszych pracowników, którzy w nieodległym czasie mogą opuścić te organizacje wraz ze swoim know-how. W sektorze są podejmowane pojedyncze działania przekazywania wiedzy (np. mentoring, coaching, tutoring), jednak nie są to popularne i szeroko stosowane działania wpisane w politykę kadrową instytucji.

Warto zauważyć, że obecnie jedynie w podsektorze bankowym istnieje system standardów kwalifikacyjnych prowadzony przez Związek Banków Polskich, gdzie częściowo usystematyzowane są informacje na temat określenia zadań i wymogów kompetencyjnych powiązanych ze stanowiskami. Tym bardziej należy podkreślić szczególne znaczenie prac Sektorowej Rady ds. Kompetencji nad Sektorową Ramą Kwalifikacji porządkującą poziomy i umożliwiającą porównywanie kwalifikacji między sobą.

Stanowiska – przewidywany spadek zapotrzebowania

W toku badań opracowano listę stanowisk, na które zapotrzebowanie najprawdopodobniej będzie w ciągu najbliższych 3-5 lat spadać. Są to przede wszystkim pozycje łatwo zastępowalne przez nowoczesne rozwiązania technologiczne – stanowiska związane z automatyczną, odtwórczą pracą i realizowaniem zamkniętych procedur. Jak przewidują prognozy, aż 47% zawodów w gospodarkach rozwiniętych w najbliższych 20 latach może zostać zautomatyzowana[24].

Automatyzacja obejmie część procesów wykonywanych przez pracowników *back office*, a ich zadania przejmą automaty i rozwiązania cyfrowe. Dodatkowo stanowiska te, obecnie dublowane

[23] Materiały informacyjne Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Sektor Finansowy

[24] *Transforming talent. The banker of the future,* Raport EY, Czerwiec 2016. Raport dostępny: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/report_banki/$FILE/report_global_banking_outlook_2016.pdf

w różnych centralach, znikną wskutek konsolidacji podmiotów finansowych. Postęp technologiczny spowoduje, że część stanowisk w ogóle zniknie. Wzrośnie natomiast liczba etatów dla osób wprowadzających nowe technologie i dbających o utrzymanie wdrażanych systemów.

Warto jednak zaznaczy, że choć zmniejszać się będzie zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się tradycyjną, bezpośrednią obsługą klienta, to pewna ich liczba (wyposażona zapewne w nowoczesne narzędzia technologiczne i aplikacje) będzie wciąż potrzebna sektorowi.[25]

> Liczbowo będzie potrzeba ich [sprzedawców bezpośrednio obsługujących klientów] mniej, ale zawsze pozostanie pewna liczba osób czy sytuacji, w których będzie potrzeba spotkania się z człowiekiem.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny – otoczenie biznesu*

Nie przewiduje się, aby tradycyjna bankowość, kojarzona z oddziałami i gotówką, została zupełnie zastąpiona zautomatyzowanymi procesami bankowymi. Badania przytaczane przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (PWC, *Global FinTech Report*) pokazują, że 27% respondentów nie wyobraża sobie takiego scenariusza[26]. Wynika to z nawyków klientów, nieufności w stosunku do elektronicznych kanałów komunikacji, jak też niewystarczających kompetencji technologicznych.

Ekspertów biorących udział w badaniu online metodą delficką zapytano o to, na jakie stanowiska zapotrzebowanie w sektorze najbardziej spadnie w perspektywie 3-5 lat. Poniższy schemat prezentuje stanowiska, na które w ich opinii zapotrzebowanie najbardziej zmniejszy się w perspektywie 3-5 lat.

Rysunek 1. Stanowiska, na które spadnie zapotrzebowanie w perspektywie 3-5 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

Listę tę należy uzupełnić eksperckim komentarzem, sformułowanym podczas paneli z przedstawicielami sektora finansowego. Lista stanowisk spadkowych wzbudziła kontrowersje i ożywioną dyskusję. Kontrowersje wzbudził m.in. przewidywany przez ankietowanych spadek zapotrzebowania na stanowisko: „Sprzedawca / Doradca Bankowości Korporacyjnej". Wskazano, że bankowość korporacyjna jest jednym z najbardziej relacyjnych typów działalności bankowej, a więc nie należy przewidywać spadku zapotrzebowania na pracowników obszaru.

> Bankowość korporacyjna to jest biznes relacyjny i polega na relacji z klientem (…) indywidualne podejście
>
> *Panel ekspertów SBKL*

[25] Wszystkie cytaty pochodzą z indywidualnych wywiadów pogłębionych prowadzonych z ekspertami sektora finansowego w dniach 24 sierpnia – 28 września 2017

[26] Sektor pośrednictwa kredytowego w Polsce. Raport z badania ankietowego członków KPF. IV kwartał 2016, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, marzec 2017

Jednocześnie zauważono, że na spadek zapotrzebowania na pracowników z tej grupy będzie miała wpływ konsolidacja.

> W Polsce jest miejsce na 5- 6 banków korporacyjnych i proszę zobaczyć, że to w tą stronę idzie. Jeżeli dzisiaj firma duża ma relacje z 10 bankami, to będzie miała z 5 bankami i 5 doradcami
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Dyskutując o stanowisku „HR Business Partner" podkreślono, że nie straci ono na znaczeniu, ale zmieni się jego definicja i zadania – działy HR będą bardziej nastawione na coaching i mentoring pracowników. 10-15 lat temu HR zajmował się głównie obsługą kadrowo-płacową, teraz zadań jest więcej (m.in. el. związane z rozwojem pracowników dopasowanych do ich predyspozycji, ale też *well-being'u*), a to z pewnością nie jest koniec ewolucji działów HR.

> HR Business Partner może pójdzie do lamusa, ale to będzie inna rola, inna funkcja, bo my teraz od tego dawnego Business Partnera oczekujemy znacznie więcej.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

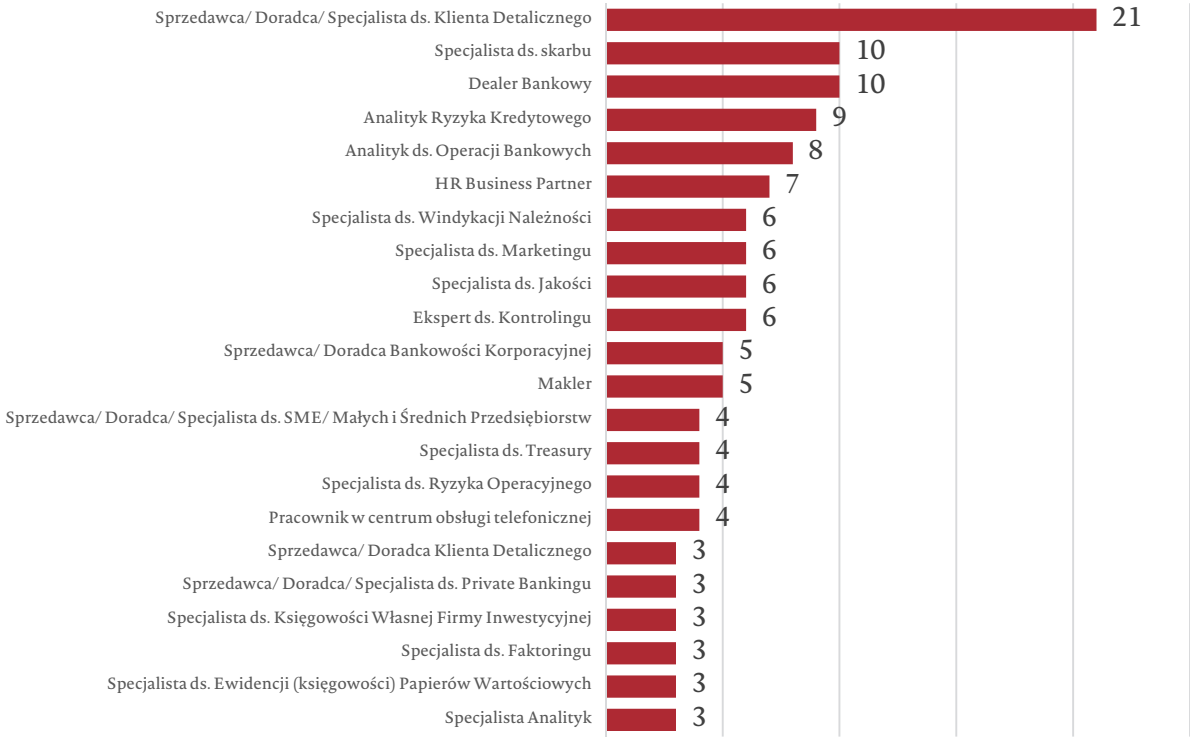
> To jest ktoś relacyjny, to jest ktoś, kto – biorąc pod uwagę tę potrzebę well being-u – ktoś z kim ja mogę porozmawiać, ja mogę u kogoś szukać wsparcia pomocy, z kim ja mogę pogadać (…) to też idzie w parze z tym procesem kultury feedback-owej, że my potrzebujemy zdobywać informację o tej naszej pracy tu i teraz, więc kto jak nie funkcja HR-owa?
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Eksperci w trakcie dyskusji wskazali także stanowiska, na które zapotrzebowanie w perspektywie 3-5 lat zmniejszy się w związku ze spłaszczaniem struktur i konsolidacją sektora, a które nie pojawiły się na wskazanej liście:

- prezes zarządu,
- dyrektor oddziału,
- stanowiska średniej kadry menadżerskiej (kierownik, kierownik sekcji, menedżer zespołu).

Szczegółowe zestawienie stanowisk, na które zapotrzebowanie spadnie najbardziej przedstawiono na poniższym wykresie, na którym zaprezentowano liczbę wskazań dokonanych przez ankietowanych ekspertów.

Wykres 2. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej SPADNIE w perspektywie 3-5 lat (N=38) | stanowiska wskazane 3 lub więcej razy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Szczegółowy rozkład stanowisk, na które spadnie zapotrzebowania w poszczególnych podsektorach zaprezentowano w Aneksie 1.

Stanowiska – przewidywany wzrost zapotrzebowania

Pomimo przewidywanego ogólnego spadku zatrudnienia w sektorze finansowym, wskazano również grupy stanowisk, które zyskają na znaczeniu. Prawdopodobny wzrost zatrudnienia związany jest głównie z wpływem trendów technologicznych i regulacyjnych.

Wskutek coraz liczniejszych regulacji prawnych nakładanych na sektor finansowy przewiduje się wzrost liczby osób zatrudnionych na stanowiskach z obszaru *compliance*. Z obszarem tym związane są kompetencje prawne i analityczne, pozwalające dostosowywać systemy i procedury instytucji finansowych do szybko zmieniających się reguł prawnych. Sektor finansowy będzie zatem poszukiwał osób, które będą potrafiły wspierać przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do wymagań unijnych i przepisów krajowych.

> Kiedyś dom maklerski musiał mieć jedną osobę, która się zajmowała kwestiami prawnymi, bezpieczeństwem, obsługą skarg klientów, współpracą z KNF-em, to w tej chwili przepisy mówią, że musi być compliance officer, czyli inspektor zgodności z przepisami prawa, musi być risk manager, który sprawdza, czy ryzyko w firmie nie jest za wysokie, musi być kontroler wewnętrzny, jeszcze musi być audytor, czyli ktoś, kto jest z zewnątrz.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

Także zupełnie nowe rodzaje niebezpieczeństw w wirtualnej rzeczywistości wywierają coraz większą presję na instytucje finansowe, a jak wskazują najnowsze badania cyberprzestępczość jest najszybciej rosnącym zagrożeniem dla branży finansowej [27]. Coraz ważniejszą więc rolę odgrywać będą specjaliści ds. cyberbezpieczeństwa. W opinii badanych ekspertów nie można wykluczyć, że już wkrótce bezpieczeństwo stanie się jednym z głównych obszarów marketingowej rywalizacji banków (tj. banki będą się promować odpornością ich rozwiązań na zewnętrzne ataki hakerskie). Podmioty, które zaniedbają ten aspekt swojej działalności mogą narazić się na ryzyko utraty sporej liczby klientów w sytuacji np. wycieku danych ich klientów lub przypadków kradzieży środków z rachunków.

> Trzeba pamiętać o tym, że problemy z bezpieczeństwem też będą się piętrzyć i będzie wzrastać zapotrzebowanie na usługi osób, które zajmują się bezpieczeństwem. I osób, które są w stanie ciągle unowocześniać produkty – fintech, czyli wszelkie rozwiązania, które powodują, że korzystamy z technologii, która zastępuje człowieka, ale potrzebuje człowiek by je wdrażać.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny – otoczenie biznesu*

W opinii ekspertów instytucje finansowe już dziś posiadają ogromne zbiory danych, których często nie potrafią skutecznie wykorzystać. Dalsza digitalizacja systemów bankowych sprawi, że jedną z kluczowych kompetencji w strukturach podmiotów finansowych będzie umiejętność analizowania olbrzymich zbiorów danych. W efekcie banki będą poszukiwać inżynierów danych, analityków danych, ale także analityków biznesowych, którzy będą diagnozować potrzeby klientów i pewne tendencje w ich zachowaniach, by następnie – we współpracy z osobami ukierunkowanymi sprzedażowo i biznesowo – tworzyć ofertę, która dostosowana jest do oczekiwań konsumentów. Będzie to tym samym obszar wymagający interdyscyplinarnej pracy i kooperacji osób o bardzo różnych kompetencjach.

> Po stronie dostawców technologii i po stronie banków czy w ogóle instytucji finansowych jeden zawód na pewno nie zginie. To będzie zawód analityka biznesowego, czyli kogoś kto zapotrzebowanie biznesu umie przełożyć na język zrozumiały dla informatyka i w drugą stronę. To najbardziej kruchy moment, bo te światy często nie umieją się ze sobą dogadać.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

[27] Raport *Nadużycia w sektorze finansowym* z dn.24.10.2017, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych i EY. Raport dostępny: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Naduzycia_w_sektorze_finansowym/$File/Naduzycia_w_sektorze_finansowym.pdf

Jedną z kluczowych kompetencji, jaka będzie poszukiwana na rynku przez instytucje sektora finansowego, będzie umiejętność budowy systemów i narzędzi technologicznych, wspierających działalność. Rozwój digitalizacji pracy zwiększy nacisk na rozwój kompetencji technologicznych u praktycznie wszystkich grup pracowników. Będą musieli oni posiadać umiejętność komunikowania się z nowymi systemami i skutecznego ich wykorzystywania.

Poszukiwani będą programiści, pracujący w sposób uwzględniający wymogi *user experience* (UX). Ich zadaniem będzie tworzenie tak wewnętrznych systemów pracy dla pracowników, jak i opracowywanie narzędzi, jakie oferowane są klientom (np. w przypadku banków – bankowość elektroniczna, bankowość mobilna, systemy API, a w przyszłości rozwiązania oparte na AI). Instytucje sektora finansowego będą poszukiwać osób, które są w stanie doskonalić usługi oferowane w różnych kanałach sprzedażowych, tak by te stawały się przyjazne dla odbiorcy. W efekcie cenione będą takie kompetencje, jak diagnozowanie potrzeb odbiorcy, myślenie analityczne i kreatywne. Współcześnie kompetencje te wydają się być niezbędne w działalności finansowej kładącej nacisk na klienta (tzw. klientocentryzm, w przeciwieństwie do produktocentryzmu obowiązującego w przeszłości). Działania ukierunkowane na podnoszenie jakości obsługi w sektorze bankowym wymagać będą od pracowników banków coraz większej umiejętności identyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta oraz rozwiązywania jego problemów. Takie podejście stawiające klienta i jego potrzeby w centrum uwagi potwierdzają także raporty branżowe:

Kluczem do bankowości przyszłości jest klient nowej generacji, jego potrzeby, zachowania i oczekiwania. (...) Klient przyszłości będzie miał również skonkretyzowane oczekiwania. Dostawca usług finansowych będzie musiał zapewnić mu wygodę, szybkość i bezpieczeństwo wykonywanych operacji. Dostosowane do klienta będą musiały również być czas i forma kontaktu z bankiem. Słowem-kluczem jest tu jakość[28].

Efektem rosnącej skali współpracy z fintechami będzie z kolei pojawiające się stopniowo (głównie w bankach) zapotrzebowanie na ekspertów posiadających wiedzę i umiejętności, które pozwalają oceniać potencjał tkwiący w poszczególnych start-up'owych rozwiązaniach. Mowa tu o kompetencjach, które charakterystyczne są np. dla funduszy inwestycyjnych typu *Venture Capital*, gdzie na co dzień pracują osoby zajmujące się selekcją i typowaniem potencjalnie dochodowych przedsięwzięć biznesowych.

Opinie specjalistów zebrane podczas wywiadów eksperckich i paneli zostały potwierdzone w badaniu ankietowym przeprowadzonym online z grupą 45 ekspertów z sektora. Poniższy schemat prezentuje stanowiska, na które w opinii przebadanych ekspertów zapotrzebowanie wzrośnie najbardziej w perspektywie 3-5 lat.

Rysunek 2. Stanowiska, na które wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 3-5 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

[28] Przewodnik *Kariera w Finansach i Bankowości 2017/18*, MBE Group, s. 10

Raport dostępny: https://www.karierawfinansach.pl/przewodnik/2017

Szczegółowe zestawienie stanowisk, na które zapotrzebowanie wzrośnie najbardziej przedstawiono na poniższym wykresie 3, na którym zaprezentowano liczbę wskazań dokonanych przez ankietowanych biorących udział w badaniu metodą delficką.

Wykres 3. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat (N=41) | stanowiska wskazane 3 lub więcej razy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Szczegółowy rozkład stanowisk, na które wzrośnie zapotrzebowania w poszczególnych podsektorach zaprezentowano w Aneksie 1.

Kompetencje pracowników sektora finansowego

Uczestnicy wywiadów eksperckich byli w większości zgodni co do tego, że generalnie obecni kandydaci do pracy w sektorze finansowym mają wyższe ogólne kompetencje i są lepiej przygotowani niż przed laty. Przykładem tego jest np. znajomość języków obcych czy obsługi programów komputerowych, dobre umiejętności w tych obszarach są w zasadzie powszechne.

> Na pewno posiadają większe kompetencje niż jak ja wchodziłem na rynek pracy. W tej chwili jest tak, że przychodzą młodzi ludzie, którzy po pierwsze sami grają ileś lat na giełdzie, interesują się, czytają książki, mają przedmioty związane z giełdą (...) oczywiście kwestie takie jak języki, co kiedyś było problemem, to teraz raczej się nie zdarza, żeby ktoś nie znał angielskiego, żeby ktoś nie znał jakiejś przyzwoitej obsługi komputera (...) jest coraz lepiej.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

Pomimo jednak wyższych kompetencji współczesnych kandydatów, eksperci biorący udział w badaniu dostrzegają trudności w pozyskiwaniu osób do pracy spełniających wszystkie wymagania pracodawcy. Rozmówcy przyznają, że często dochodzi do sytuacji, gdy rekrutowany jest pracownik posiadający pewien potencjał, kandydat

„dobrze rokujący", a niekoniecznie posiadający wszystkie niezbędne kompetencje i umiejętności konieczne do pracy na danym stanowisku. Kandydata z odpowiednim potencjałem pracodawca sektora finansowego jest w stanie doszkolić w trakcie pracy. Z tego też powodu, według ekspertów sektora, u osób rozpoczynających pracę w finansach szczególnie ważne są kompetencje miękkie, takie jak: umiejętności komunikacyjne, umiejętność pracy w zespole, kreatywność, przejawianie inicjatywy, nastawienie na rozwój, a także łatwość adaptowania się do środowiska pracy czy kultury organizacyjnej.

> Dopasowanie się pracownika do kultury organizacyjnej jest kluczowe. I jeżeli mamy tu spójność, to resztę można nadbudowywać.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

Eksperci zauważają, że problemy z rekrutacją odpowiednich osób do pracy dotyczą kandydatów na stanowiska wyższego szczebla. Zdecydowanie większym wyzwaniem jest znalezienie doświadczonych pracowników na wysokie stanowiska do konkretnych, specyficznych procesów, niż pozyskanie z rynku pracy osób o niskim poziomie kompetencji, będących na początku swojej drogi zawodowej. Podmioty sektora finansowego raczej nie mają problemu z pozyskiwaniem pracowników na stanowiska *front office*. Równocześnie jednak wyzwaniem pozostaje fakt, że pracowników frontowych cechuje wysoka rotacja, za którą odpowiada m.in. presja czasu i stres związany z realizacją zakładanych celów.

Przewidywane braki kompetencyjne

Istotnym wątkiem prowadzonych badań była odpowiedź na pytanie o przewidywane braki kompetencyjne. Na podstawie uzyskanych wyników można wskazać, że rozwój kompetencyjny pracowników sektora finansowego powinien wyjątkowo mocno skupić się na rozwijaniu umiejętności związanych z nowymi technologiami, ponieważ to w tym obszarze będą występować największe deficyty. Ważnym elementem rozwojowym pracowników sektora będzie szerokie zainteresowanie nowymi technologiami – prawdopodobna ewolucja instytucji finansowych w stronę firm technologicznych będzie wymuszać na ich pracownikach zrozumienie praw, jakimi rządzą się nowe technologie (nie tylko w sektorze finansowym, ale w bardzo różnych obszarach rynku i różnych zastosowaniach). Ważne w tym kontekście będzie budowanie wewnętrznego środowiska pracy, które w szerokim zakresie wykorzystuje nowe technologie (np. aplikacje szkoleniowe z wykorzystaniem VR lub AR). W badaniu eksperckim, pojawiły się opinie, że cyfryzacja, która dotyczyłaby tylko strony klientów, nie będzie skuteczna. Musi ona objąć także pracowników i ich środowisko pracy. Tego rodzaju zmiana (skierowana także do wewnątrz instytucji i wprowadzająca pracowników w technologie) powinna wywołać w instytucjach mentalnościową zmianę, które ułatwi opracowywanie i wdrażanie innowacji skierowanych do klientów.

> Potrzeba będzie mniej osób do obsługi oddziałów, więc żeby ktoś odnalazł się w branży i odnalazł zatrudnienie to pewnie będzie musiał się przerzucić na obsługę cyfrową.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

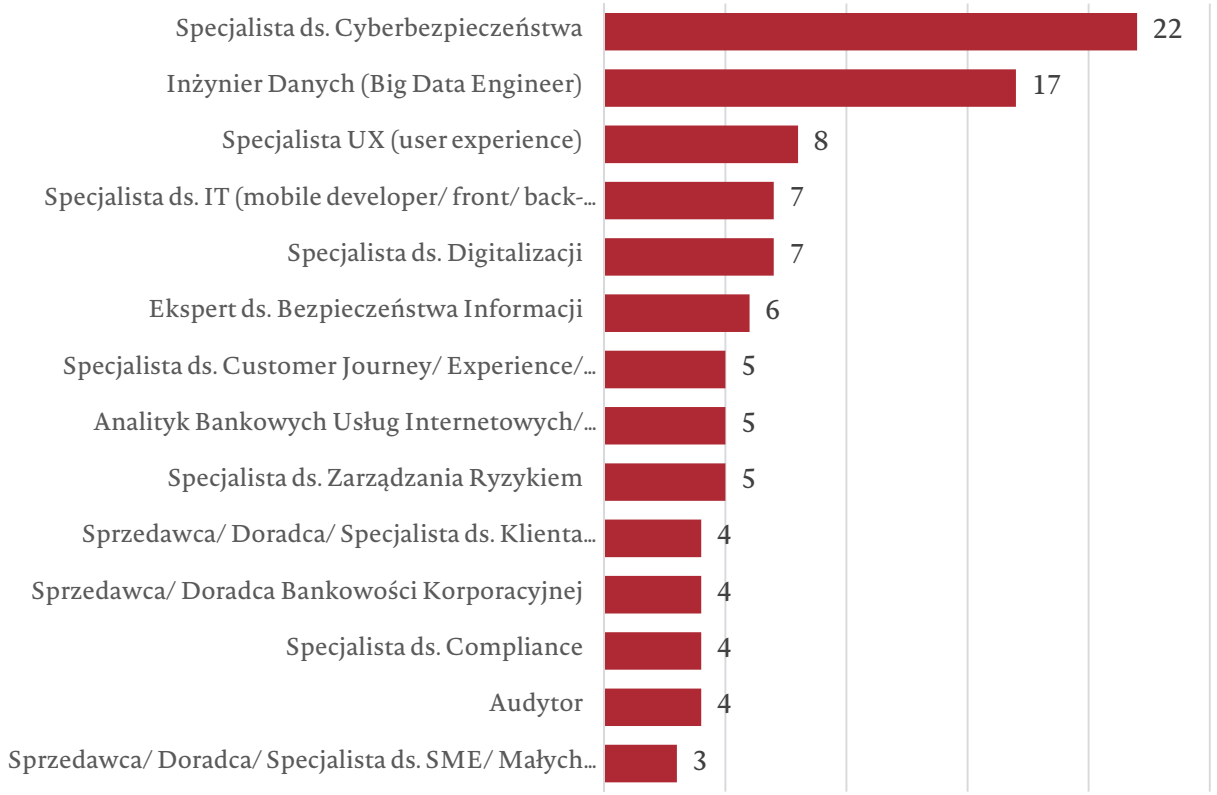
Za specyficzne kompetencje, wynikające bezpośrednio z mocno uregulowanego charakteru działalności prowadzonej w sektorze, uznano także te, które umożliwiają efektywne funkcjonowanie w środowisku pracy o wysokim nasyceniu procedurami i mocno podlegającej standaryzacji. W tym też obszarze eksperci przewidują braki kompetencyjne u kandydatów do pracy – osoby starające się o pracę w sektorze umieją dostosowywać się do zmian, ale często mają problem z adaptacją do środowiska, w którym kluczowe są obostrzenia zewnętrzne i wewnętrzne.

> Specyficzne jest zrozumienie i pewna wrażliwość na przepisy i na wytyczne regulatora. Tutaj nie ma przestrzeni do nadinterpretacji, czy do niestosowania się.
>
> *Ekspercki wywiad indywidualny*

W ankiecie online eksperci zostali zapytani o to, na których stanowiskach mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w perspektywie 3 - 5 lat. Wyniki uzyskane podczas szerokich konsultacji wpisują się we wnioski z wywiadów i paneli eksperckich. Eksperci zwrócili szczególną uwagę na

stanowiska związane z zaawansowanymi technologiami, cyberbezpieczeństwem, digitalizacją procesów oraz analizą danych.

Wykres 4. Stanowiska, na których mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w perspektywie 3-5 lat (N=36)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Szczegółowy rozkład stanowisk, na których mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w poszczególnych podsektorach zaprezentowano w Aneksie 1.

Poziom wymaganych kompetencji na podstawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji (SRKB)

Ekspertów w trakcie badania delfickiego (rozkład odpowiedzi zaprezentowano na kolejnych stronach) zapytano także o minimalny poziom wymaganych kompetencji sektorowych na wybranych stanowiskach. Do określenia poziomu wykorzystano odniesienie do trzech wybranych poziomów kwalifikacji opisanych przez Sektorową Ramę Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB). Rama definiuje pięć kluczowych poziomów zaawansowania i złożoności kwalifikacji sektorowych. Przyjęto, że trzeci poziom SRKB będzie używany jako podstawowy, czwarty poziom SRKB jako średni oraz piąty poziom SRKB jako wysoki dla opisania sektorowych zestawów kompetencji. Należy podkreślić, że kwalifikacje sektorowe są co do zasady nadbudowywane nad kwalifikacjami ogólnymi z systemu oświaty i szkolnictwa wyższego. Każdemu z ekspertów prócz kwestionariusza ankiety przekazano także szczegółowy opis SRKB charakteryzujący poziomy Sektorowej Ramy, który został opracowany w projekcie zleconym przez Instytut Badań

Edukacyjnych i koordynowanym przez Warszawski Instytut Bankowości[29].

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB) ma pięć poziomów, odpowiadających poziomom od trzeciego do siódmego Polskiej Ramy Kwalifikacji, która została ustanowiona ustawą z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Rama porządkuje poziomy kwalifikacji sektorowych wg kryterium złożoności i zaawansowania i odnosi je do wspólnej polskiej i europejskiej miary kwalifikacji. W trakcie przygotowań do opracowania SRKB analizie poddano stanowiska pracy i zawarte w nich kompetencje w kluczowych obszarach biznesowych sektora bankowego związanych m.in. z: obsługą klienta i doradztwem, sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ryzykiem (kredytowym i innym, a także controllingiem ryzyka i efektywności), operacjami dealingowymi, audytem wewnętrznym, zapewnieniem zgodności (compliance), bezpieczeństwem (z uwzględnieniem informatyki), marketingiem i makroekonomią[30]. Dla opracowania opisów ramy wykorzystano także tzw. wyznaczniki sektorowe, czyli specyficzne i kluczowe dla branży obszary kompetencji, charakteryzujące kwalifikacje sektora bankowego i odróżniające je od kwalifikacji innych sektorów. Jako zbiór są one reprezentatywne dla całości efektów uczenia się zawartych w kwalifikacjach sektora. Na każdym z poziomów SRKB odnaleźć można efekty uczenia się odnoszące się do każdego z wyznaczników. Na kolejnych poziomach narasta natomiast złożoność i integracja efektów uczenia tj. tzn. jeden efekt uczenia może odnosić się do kilku wyznaczników. Stąd w trakcie badania SBKL uznano, że warto wykorzystać Ramę do zwymiarowania potrzeb kompetencyjnych w wybranych obszarach z zastosowaniem odniesienia do poziomów kwalifikacji. Poniżej przedstawiono skrótowy opis poziomów kwalifikacji wg SRKB.

Kwalifikacje sektorowe na 3 poziomie SRKB:

- Odpowiadają trzeciemu poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym trzeciemu poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji.
- Opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym świadectwem szkoły średniej, jako minimum.
- Potwierdzają:
  - podstawy wiedzy zawodowej,
  - umiejętność prawidłowego wykonywania prostych zadań zawodowych różnego typu, zgodnie z instrukcją, pod nadzorem,
  - umiejętność pracy w zespole i samodzielnego uczenia się,
  - kompetencję do działania zgodnie ze standardami etycznymi w praktyce zawodowej.
- Są podstawą do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości.
- Są typowe dla pierwszego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych.

Kwalifikacje sektorowe na 4 poziomie SRKB:

- Odpowiadają czwartemu poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym czwartemu poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji.
- Opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym świadectwem szkoły średniej, jako minimum.
- Potwierdzają:
  - mocny fundament wiedzy ogólnozawodowej,
  - umiejętność wykonywania standardowych zadań bankowych samodzielnie i odpowiedzialnie, bez konieczności bezpośredniego nadzoru,

[29] Firmy i instytucje, których przedstawiciele wnieśli wkład w opracowanie SRKB: Alior Bank SA, Bank Gospodarki Żywnościowej SA, Bank Gospodarstwa Krajowego, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, Bank Handlowy w Warszawie, SA, Bank Millennium SA, Bank Pekao SA, Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, Biuro Informacji Kredytowej, BPH SA, BZ WBK SA, Credit Agricole Bank Polska SA, DZ BANK AG SA Oddział w Polsce, Eurobank SA, Fundacja na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego EFPA Polska, ING Bank Śląski SA, Instytut Badań Edukacyjnych, mBank SA, Międzynarodowa Szkołą Bankowości i Finansów w Katowicach, Nordea Bank Polska SA, PKO Bank Polski SA, Raiffeisen Bank Polska SA, SGB-Bank SA, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Warszawski, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawski Instytut Bankowości, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Związek Banków Polskich.

[30] Źródło: Sektorowa Rama Kwalifikacji Dla Sektora Bankowego W Polsce, SRKB – Warszawski Instytut Bankowości

- umiejętność pracy w zespole, monitorowania rutynowej pracy innych, samodzielnego uczenia się oraz planowania swojego rozwoju,
- kompetencję do działania zgodnie ze standardami etycznymi i rozpoznawania konfliktów interesów w praktyce zawodowej.

- Są podstawą do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości i pracy na stanowiskach wymagających wyższych kwalifikacji.
- Są typowe dla drugiego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych.

Kwalifikacje sektorowe na 5 poziomie SRKB:

- Odpowiadają piątemu poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym piątemu poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji.
- Opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym dyplomem licencjata wyższej uczelni, jako minimum.
- Potwierdzają:
  - specjalistyczną wiedzę zawodową w wybranym obszarze,
  - umiejętność sprawnego wykonywania złożonych zadań w swojej specjalizacji zawodowej, z dbałością o wysoką jakość, w pełni samodzielnie, w zmiennym środowisku,
  - umiejętność sprawnego funkcjonowania jako członek zespołu projektowego, kierowania małym zespołem oraz dzielenia się wiedzą,
  - kompetencję do aktywnego stosowania standardów etycznych i rozwiązywania konfliktów interesów w praktyce zawodowej,

- Mogą wskazywać na ponadprzeciętny potencjał do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości w ścieżce eksperckiej lub menedżerskiej.
- Są typowe dla trzeciego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych.

Eksperci określali poziom kompetencji tylko dla stanowisk, które wskazali jako te, na które zapotrzebowanie najbardziej wzrośnie w ciągu najbliższych 3-5 lat.

Na podstawie uzyskanych wyników można zaobserwować, że stosunkowo najwyższe oczekiwania kompetencyjne (biorąc pod uwagę dziesięć najczęściej wskazanych stanowisk) formułowano w stosunku do stanowisk:

- **Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego:** 100% wskazań na SRKB5, tj. 6 odpowiedzi respondentów, którzy wskazali to stanowisko jako to, na które zapotrzebowanie najbardziej wzrośnie w ciągu najbliższych 3-5 lat.
- **Specjalista ds. Compliance:** 78% wskazań na SRKB5, tj. 7 odpowiedzi respondentów, którzy wskazali to stanowisko jako to, na które zapotrzebowanie najbardziej wzrośnie w ciągu najbliższych 3-5 lat.
- **Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa:** 76% wskazań na SRKB5, tj. 22 odpowiedzi respondentów, którzy wskazali to stanowisko jako to, na które zapotrzebowanie najbardziej wzrośnie w ciągu najbliższych 3-5 lat.

Tabela 5. Minimum wymaganych kompetencji na stanowiskach, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach

Stanowisko	SRKB5 (wysoki)	SRKB4 (średni)	SRKB3 (podstawowy)	Trudno powiedzieć	Łącznie
Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa	22	4	0	3	29
Inżynier Danych (Big Data Engineer)	13	7	1	3	24
Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów	9	5	0	2	16

Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer)	6	6	0	3	15
Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych	6	5	2	1	14
Specjalista ds. Digitalizacji	7	2	1	4	14
Specjalista UX (user experience)	4	3	1	3	11
Specjalista ds. Compliance	7	2	0	0	9
Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego	6	0	0	0	6
Sprzedawca/ Doradca/ Specjalista ds. Private Bankingu	2	3	0	0	5
Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji	3	1	0	0	4
Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem	6	2	0	0	8
Specjalista ds. Bezpieczeństwa	2	1	0	0	3
Specjalista ds. Projektów	1	2	0	0	3
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. SME / Małych i Średnich Przedsiębiorstw	3	0	0	0	3
Analityk Ryzyka	1	1	0	0	2
Analityk Ryzyka Kredytowego	1	0	0	1	2
Doradca Inwestycyjny	2	0	0	0	2
Specjalista ds. Jakości	1	1	0	0	2
Specjalista ds. Windykacji Należności	0	1	1	0	2
Analityk Finansowy	1	0	0	0	1
Analityk Ubezpieczeniowych Usług Internetowych	0	1	0	0	1
Audytor	1	0	0	0	1
Doradca Klienta	1	0	0	0	1
HR Business Partner	1	0	0	0	1
Inspektor Nadzoru Zgodności z Prawem (Compliance)	0	1	0	0	1
Osoba odpowiedzialna za etykę instytucji, CRS, ekologię	0	1	0	0	1
Pracownik w centrum obsługi telefonicznej	0	0	1	0	1
Specjalista ds. Aktuariatu	1	0	0	0	1
Specjalista ds. Produktów Powierniczych	0	0	0	1	1
Specjalista ds. Rozwoju Produktów	0	1	0	0	1
Sprzedawca/ Doradca Bankowości Korporacyjnej	1	0	0	0	1
Sprzedawca/ Doradca Klienta Zamożnego	0	1	0	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Dodatkowo respondenci zostali poproszeni o wskazanie konkretnych kompetencji i ich wymaganego poziomu na danych stanowiskach. Szczegółowe wyniki dotyczące poziomu kompetencji na wybranych stanowiskach znajdują się w Aneksie 3.

Strategia zarządzanie zasobami ludzkimi – prawdopodobne zmiany

We wcześniejszych częściach raportu zilustrowano szereg trendów i prawdopodobnych zmian, które czekają sektor finansowy. W toku badania zapytano ekspertów biorących udział w konsultacji metodą delficką o ich ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zjawisk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w trzech podsektorach branży finansowej. W badaniu ankietowym eksperci zostali poproszeni o ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie 3-5 lat.

W podsektorze bankowym za najbardziej prawdopodobne procesy, jakie mogą zachodzić w perspektywie 3-5 lat uznano (kolejność punktów odwzorowuje częstość wskazań):

- Wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii edukacyjnych (edutechy) w procesie uczenia się pracowników: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 67%.
- Wzrost roli systemowych rozwiązań w zakresie work based learning (nauka połączona z pracą zawodową): prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 62%.
- Wzrost liczby projektów zarządzanych agilowo: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 61%.
- Większy odpływ pracowników z sektora bankowego do firm spoza sektora finansowego: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 60%.

Prawdopodobieństwo wzrostu liczby rozwiązań wspierających uczenie przez całe życie oszacowano na poziomie 59%, a wzrost poziomu rotacji pracowników na poziomie 57%. Stosunkowo niższe prawdopodobieństwo szacuje się w przypadku wzrostu roli kwalifikacji opisanych zgodnie z wymaganiami Polskiej i Sektorowej Ramy Kwalifikacji (45%) oraz wzrostu nakładów na szkolenia i rozwój pracowników (37%).

Wykres 5. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze bankowym (N=30)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W podsektorze ubezpieczeniowym za najbardziej prawdopodobne procesy, jakie mogą zachodzić w perspektywie 3-5 lat uznano (kolejność punktów odwzorowuje częstość wskazań):

- Wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii edukacyjnych (edutechy) w procesie uczenia się pracowników: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 75%.
- Wzrost roli systemowych rozwiązań w zakresie *work-based learning* (nauka połączona z pracą zawodową): 61%,.
- Wzrost liczby rozwiązań wspierających uczenie przez całe życie: 60%.

Prawdopodobieństwo wzrostu poziomu rotacji pracowników oszacowano na 57%, wzrostu nakładów na szkolenia i rozwój pracowników – 55%, a wzrostu roli kwalifikacji opisanych zgodnie z wymaganiami Polskiej i Sektorowej Ramy Kwalifikacji – 54%. Stosunkowo niższe prawdopodobieństwo w podsektorze ubezpieczeń szacuje się w przypadku wzrostu liczby projektów zarządzanych agilowo (46%) oraz wzrostu odpływu pracowników z sektora ubezpieczeniowego do firm spoza sektora finansowego (39%).

Wykres 6. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze ubezpieczeniowym (N=3)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W podsektorze rynku kapitałowego za najbardziej prawdopodobne procesy, jakie mogą zachodzić w perspektywie 3-5 lat uznano (kolejność punktów odwzorowuje częstość wskazań):

- Wzrost liczby rozwiązań wspierających uczenie przez całe życie: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 66%.
- Wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii edukacyjnych (edutechy) w procesie uczenia się pracowników: prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 62%.
- Wzrost roli systemowych rozwiązań w zakresie *work-based learning* (nauka połączona z pracą zawodową): prawdopodobieństwo wzrostu na poziomie 58%.

Prawdopodobieństwo wzrostu środków na szkolenia i rozwój pracowników oszacowano na poziomie 44%, a wzrostu poziomu rotacji pracowników wzrostu nakładów na szkolenia i rozwój pracowników na poziomie 42%. Stosunkowo niższe prawdopodobieństwo w podsektorze rynku kapitałowego szacuje się w przypadku wzrostu odpływu pracowników z sektora rynku kapitałowego do firm spoza sektora finansowego (prawdopodobieństwo na poziomie 36%), wzrostu liczby projektów zarządzanych agilowo (prawdopodobieństwo na poziomie 46%) oraz wzrostu roli kwalifikacji opisanych zgodnie z wymaganiami Polskiej i Sektorowej Ramy Kwalifikacji (prawdopodobieństwo na poziomie 28%).

Wykres 7. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze rynku kapitałowego (N=5)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Strategia zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwania

Kultura organizacyjna instytucji finansowych nie pozostaje obojętna na ogólne trendy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi prowadzące w kierunku kultury adhokracji: elastyczność, nowe modele pracy zespołowej, kreatywność, współpraca. Cechuje się jednak nadal w bardzo dużym stopniu elementami biurokracji i hierarchii: sprawność, terminowość, kontrola, koordynacja, planowanie, procedury. Zmiany w tej dziedzinie następują powoli, ale w ostatnim okresie wyraźnie przyspieszyły. W efekcie sektor finansowy stoi u progu licznych wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Główne trudności i związane z tym wyzwania, jakimi dzielili się eksperci podczas paneli badawczych, zamieszczono na schemacie.

Rysunek 3. Trudności i wyzwania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze finansowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

Wyzwaniem dla sektora finansowego jest przebranżowienie zatrudnionych, tak aby uniknąć zwolnień wartościowych pracowników i utratę cennego know-how, ale zatrzymać w organizacji w innych obszarach.

> Ale wyzwanie to jest na pewno ten tzw. miszmasz pomiędzy tymi kompetencjami, które mamy, a których potrzebujemy już dzisiaj – to już nawet nie jest kwestia jakiejś dalekiej przyszłości - tylko już dzisiaj brakuje ludzi, którzy orientują się, jaki jest model funkcjonowania instytucji finansowej w sensie technologicznym
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Kolejnym wyzwaniem, na które położono duży nacisk, są kwestie etyki w organizacjach i wzmacnianie postaw uczciwości w stosunku do klienta. Ważne jest etyczne przywództwo kierownictwa, tworzenie systemowych rozwiązań oraz środowiska pracy sprzyjających kulturze wysokich standardów etycznych w instytucjach finansowych. Trudności przysparza instytucjom finansowym sztywny kodeks pracy, którego przepisy nie przystają do nowych warunków, np. regulacje dotyczące czasu pracy (np. w branży ubezpieczeń ogranicza to elastyczność likwidowania szkód). Wybrane zagadnienia polityki kadrowej są również regulowane na poziomie unijnym, ograniczając sposób premiowania osób pełniących kluczowe funkcje, z uwzględnieniem odpowiedzialności za ryzyko podejmowanych decyzji. Stosunkowo nowym wyzwaniem jest stworzenie atrakcyjnych warunków pracy dla kompetentnych pracowników z pokolenia Z, którzy poszukują elastycznej formuły pracy, równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz dużej swobody działania i wpływu na podejmowane decyzje. Ważny jest dla nich również wymiar wartości: standardy etyczne, poszanowanie różnorodności, działania proekologiczne.

> Bardzo często takie osoby nie chcą pracować w instytucjach finansowych. (...) To łączy się z etyką. Do momentu do kiedy my im nie zbudujemy modelu instytucji finansowej jako instytucji etycznej, oni nie zawsze chcą brać w tym udział. Dlatego musimy edukować.
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Na spotkaniach z ekspertami pojawił się problem nazwany roboczo „problemem dwóch prędkości", czyli transformacją instytucji finansowej do organizacji zwinnej, cyfrowej i innowacyjnej, przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnego rygoru procedur i dyscypliny dla pełnej zgodności działania z regulacjami. To oznacza wyzwanie dla budowy spójnej kultury organizacji, która wewnętrznie będzie i musi być w pewnym stopniu zróżnicowana. Inaczej będzie funkcjonował obszar projektowania produktów, a inaczej obszar zarządzania ryzykiem i compliance.

> Bank nie może być agile we wszystkich obszarach. Jak być zwinnym w ramach regulacji?
>
> *Panel ekspertów SBKL*

Eksperci zauważyli także inne, bardzo ważne zjawisko. Chodzi o to, że tzw. „czas życia pracownika w organizacji" skraca się. Dzisiaj przepracowanie całego życia w jednej firmie praktycznie się nie zdarza. Pracownik w ciągu swojej kariery będzie zmieniał pracę minimum kilkukrotnie, często dokonując przekwalifikowania lub przebranżowienia. Normą, szczególnie w odniesieniu do młodych pracowników, jest okres 2-5 lat w tej samej instytucji.

Stwarza to dwa wyzwania. Instytucje finansowe powinny przyciągać najlepszych pracowników na ten okres, oferując atrakcyjną propozycję zatrudnienia i rozwoju. Jednocześnie dla utrzymania potencjału sektora znaczenia nabiera transparentne i rzetelne potwierdzanie kompetencji już zdobytych przez pracowników, w tym w formie uznanych kwalifikacji sektorowych. W ten sposób raz uzyskane kompetencje stają się łatwiej transferowalne i mogą być wykorzystane jako fundament, na którym budowane są dalsze specjalistyczne kwalifikacje. Tym bardziej należy ponownie w tym miejscu docenić prace nad Sektorową Ramą Kwalifikacji, która powinna ułatwić współpracę sektorową w obszarze kompetencji i kwalifikacji i być ważnym narzędziem działania dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego. Warto zauważyć, że Sektorowa Rama Kwalifikacji wkrótce powinna stać się częścią Polskiej Ramy Kwalifikacji. Stały, intensywny rozwój pracowników, szybkie przekwalifikowanie w dostosowaniu do potrzeb zmieniającego się środowiska pracy będzie strategicznym wyzwaniem dla instytucji finansowych, działów

HR i menadżerów odpowiedzialnych za biznes w najbliższych latach. Potrzebna jest zmiana w zakresie skali, ale także metod i form stosowanych w działaniach rozwojowych. Proces uczenia się powinien stawiać pracownika w centrum zainteresowania, powinien być maksymalnie zindywidualizowany i elastyczny, a także dostarczać wysokiej jakości doświadczenia uczenia się, tak samo jak w stosunku do klienta zewnętrznego.

Uproszczony foresight kompetencyjny

W kontekście przewidywanych kierunków rozwoju, dynamiki i charakterystyki zatrudnienia oraz zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w sektorze finansowym, można sformułować następujące wnioski[31]:

- Zmiany technologiczne, nowe uwarunkowania rynkowe, wymogi regulacyjne zwiększają zapotrzebowanie na pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, w tym szczególnie cyfrowe, analityczne i zdolność do rozumowania matematycznego. Warto przy tym zaznaczyć, że umiejętności cyfrowe należy rozumieć jako umiejętności posługiwania się aplikacjami technologicznymi i współpracy z technologiami, a nie jako umiejętności obsługi komputera. Digitalizacja środowiska pracy powoduje wzrost zagrożeń cyberbezpieczeństwa, stąd jest to kolejny obszar kluczowych kompetencji w najbliższych latach w sektorze. Rosnący poziom uregulowania zwiększa zapotrzebowanie na kompetencje z zakresu przestrzegania prawa i procedur, tzw. compliance. W tym kontekście, sektor będzie poszukiwał wykwalifikowanych pracowników na takie stanowiska jak: analitycy danych, deweloperzy rozwiązań, projektanci doświadczeń klientów, specjaliści z zakresu cyberbezpieczeństwai, specjaliści ds. compliance, itd.
- Zwiększona konkurencja ze strony podmiotów oferujących produkty i usługi finansowe spoza sektora finansowego (np. fintechów, insurtechów) oraz zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oznaczają pilną potrzebę poszukiwania pracowników o wysokich umiejętnościach sprzedażowych i doradczych. Ich zadaniem jest trafna diagnoza potrzeb klientów, zrozumiała prezentacja produktów i dopasowanie oferty do oczekiwań klienta. Szczególnie w segmentach klientów bardziej zamożnych doradcy klienta są ważnym elementem budowania długoterminowych relacji z klientami i wysokiej jakości doświadczenia klienta z instytucją finansową.
- Uelastycznianie modeli działania instytucji finansowych oraz skrócenie czasu pracy w jednej firmie skutkują zapotrzebowaniem na pracowników posiadających zestaw kompetencji miękkich, które ułatwiają funkcjonowanie w zmiennym środowisku: umiejętność rozwiązywania problemów (często w warunkach kryzysowych i stresu), logicznego i systemowego myślenia, konstruktywnego krytycyzmu oraz kreatywności, interdyscyplinarności, otwartości na nowe rozwiązania. Ważną klamrą dla tych kompetencji jest umiejętność stałego uczenia się, która wiąże się z autorefleksją, motywacją i postawą rozwojową. Należy zauważyć, że model polskiej edukacji i szkolnictwa wyższego nastawiony na wiedzę encyklopedyczną, a nie praktyczną nie służy wzmacnianiu tych umiejętności i budowania postaw uczenia się przez całe życie. Wskaźnik uczenia się dorosłych w Polsce należy do najniższych w UE i obniżył się w ostatnim czasie. Jak wskazują dane Komisji Europejskiej[32] uczestnictwo dorosłych Polaków i Polek w procesie uczenia się przez całe życie utrzymuje się na jednym z najniższych poziomów w UE, a poziom umiejętności podstawowych wśród dorosłych jest stosunkowo niski, zwłaszcza w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Wskaźnik uczestnictwa dorosłych w uczeniu się przez całe życie w Polsce zmniejszył się do 3,5 % w 2015 r. i znajduje się znacznie poniżej średniej UE wynoszącej 10,7%. Wprowadzenie zintegrowanego systemu kwalifikacji oraz krajowych ram kwalifikacji stanowi postęp.
- Wśród postaw najbardziej pożądanych u pracowników sektora finansowego występuje mieszanka tradycyjnych elementów typowych dla tego typu działalności (kompetencje i doświadczenie zawodowe, odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, uczciwość, sumienność, rzetelność) z nowymi wynikającymi ze zmieniających się uwarunkowań, głównie rynkowych i technologicznych (dobre kontakty z klientami, komunikacja interpersonalna, profesjonalizm połączony

[31] Na podstawie raportu "SBKL Analiza sytuacji w sektorze finansowym" oraz zrealizowanych badań

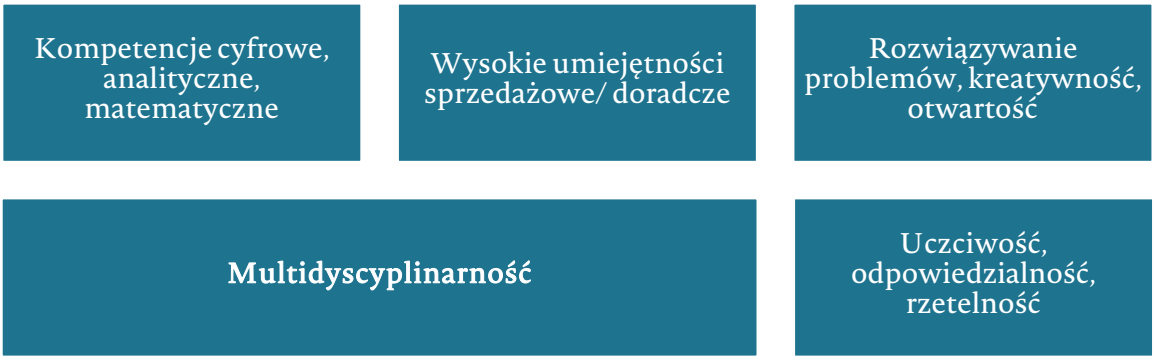
[32] Monitor kształcenia i szkolenia 2016 (2016 Education and Training Monitor) link: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-pl_pl.pdf

z umiejętnością klarownego przekazywania myśli, umiejętności cyfrowe). Szczególnie cenne zatem, a jednocześnie rzadkie na rynku jest połączenie wskazanych typów kompetencji. Multidyscyplinarność staje się bowiem połączeniem najpełniej odpowiadającym na potrzeby zmieniających się instytucji.

Wymagamy od pracowników teraz większej multi-dyscyplinarności. On nie tylko ma się znać na biznesie, danym określonym, tylko ma być jeszcze oprócz tego programistą – tam jak tutaj User Experience, on ma także znać kwestie marketingowe. Szukamy takich omnibusów.

Panel ekspertów SBKL

Rysunek 4. Kluczowe kompetencje wymagane w sektorze finansowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

Podsumowanie

Wzrost gospodarczy, czas dobrej koniunktury to warunki sprzyjające rozwojowi i umacnianiu wszystkich gałęzi gospodarki. W szczególności dotyczy to sektora finansowego, który ogniskuje trendy występujące w innych sektorach, a równocześnie jego kondycja może w równym stopniu wspierać, jak i hamować ich rozwój. Należy jednak pamiętać, że gospodarka to przede wszystkim ludzie, którzy swoją pracą, kompetencjami i talentami budują dobrobyt tak swój, jak i całego społeczeństwa.

Wiele badań ukazujących się w ostatnich latach wskazuje, że coraz większym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest rekrutacja kandydatów o pożądanych kompetencjach. Teoretycznie na rynku pracy nie brakuje osób wykształconych, a co drugi młody człowiek studiuje. Skąd więc wynika ten problem? System edukacyjny jest często niedopasowany do potrzeb systemu gospodarczego. Jednocześnie ogólna poprawa jakości życia sprawia także, że młode generacje mają inne punkty odniesienia, inne aspiracje i inne oczekiwania od swoich pracodawców, niż przedstawiciele pokolenia ich rodziców. Wszystko to sprawia, że koniecznym staje się budowanie swoistego *New Deal* polityki edukacyjnej prowadzonej przez państwo i polityki kadrowej prowadzonej przez pracodawców.

Są dwa czynniki, które długofalowo przesądzają o rozwoju gospodarczym: ład instytucjonalny i jakość zasobów ludzkich. Długotrwały brak dostępu do odpowiednich kadr może tak samo skutecznie zahamować rozwój, jak błędnie prowadzona polityka fiskalna państwa, czy kryzysy polityczne. O ile więc pierwotny *New Deal* miał być w USA lekarstwem na Wielki Kryzys z przełomu lat 20 i 30-stych XX wieku to postulowany dziś ma oddalić od nas wizję kryzysu spowodowanego drastycznym niedopasowaniem podażowej i popytowej strony rynku pracy. W świecie zmian technologicznych, nowych aspiracji, szybkich zmian zapotrzebowania na kompetencje i umiejętności, w realiach gospodarki opartej na wiedzy zapewnienie dopływu odpowiednich kadr staje się wyzwaniem o fundamentalnych charakterze.

Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) jest jednym z największych europejskich projektów badawczych w obszarze kompetencji, zatrudnienia i rynku pracy. Służy on określeniu obszarów niedopasowania kompetencji przez osoby w wieku produkcyjnym do potrzeb na rynku pracy. Badania sektorowe – w tym otwierające je badanie w sektorze finansowym – mają być podstawą do formułowania rekomendacji pod adresem polityk publicznych w takich obszarach jak: nauka i edukacja, rynek pracy, rozwój przedsiębiorczości. Wierzymy, że przedstawione w tym opracowaniu wyniki będą cennym głosem w publicznej debacie o kierunkach rozwoju systemu edukacyjnego, a jednocześnie będą drogowskazem wskazującym decydentom optymalne kierunki działań.

Aneks 1: Przewidywane wzrosty i spadki zapotrzebowania na stanowiska w podsektorach

Poniżej przedstawiono szczegółowe rozkłady odpowiedzi ilustrujące przewidywane wzrosty i spadki zapotrzebowania na stanowiska w poszczególnych podsektorach.

Tabela 6. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach (N=41)

Stanowisko (wzrost)	Bankowy	Rynku kapitałowego	Ubezpieczeniowy	Łącznie
Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa	24	5	1	30
Inżynier Danych (Big Data Engineer)	21	4	1	26
Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów	12	2	2	16
Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer)	12	1	3	16
Specjalista ds. Digitalizacji	15	0	0	15
Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych	14	0	0	14
Specjalista UX (user experience)	10	2	0	12
Specjalista ds. Compliance	8	0	1	9
Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem	5	4	0	9
Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego	7	0	0	7
Sprzedawca/ Doradca/ Specjalista ds. Private Bankingu	5	0	0	5
Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji	4	0	0	4
Specjalista ds. Projektów	3	0	0	3
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. SME / Małych i Średnich Przedsiębiorstw	3	0	0	3
Specjalista ds. Bezpieczeństwa	2	1	0	3
Analityk Ryzyka Kredytowego	2	0	0	2
Specjalista ds. Jakości	2	0	0	2
Sprzedawca/ Doradca Bankowości Korporacyjnej	2	0	0	2
Specjalista ds. Windykacji Należności	1	0	1	2
Analityk Ryzyka	0	0	2	2

Doradca Inwestycyjny	0	2	0	2
Audytor	1	0	0	1
Doradca Klienta	1	0	0	1
HR Business Partner	1	0	0	1
Osoba odpowiedzialna za etykę instytucji, CRS, ekologię	1	0	0	1
Specjalista ds. Produktów Powierniczych	1	0	0	1
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. Klienta Detalicznego	1	0	0	1
Analityk Finansowy	0	1	0	1
Analityk Ubezpieczeniowych Usług Internetowych	0	0	1	1
Inspektor Nadzoru Zgodności z Prawem (Compliance)	0	1	0	1
Pracownik w centrum obsługi telefonicznej	0	0	1	1
Specjalista ds. Aktuariatu	0	0	1	1
Specjalista ds. Rozwoju Produktów	0	0	1	1
Sprzedawca/ Doradca Klienta Zamożnego	0	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Tabela 7. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej SPADNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach (N=38)

Stanowisko (spadek)	Bankowy	Rynku kapitałowego	Ubezpieczeniowy	Łącznie
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. Klienta Detalicznego	21	0	0	21
Specjalista ds. Skarbu	10	0	0	10
Dealer Bankowy	10	0	0	10
Analityk Ryzyka Kredytowego	9	0	0	9
Analityk ds. Operacji Bankowych	8	0	0	8
HR Business Partner	7	0	0	7
Specjalista ds. Windykacji Należności	5	0	1	6
Specjalista ds. Marketingu	6	0	0	6
Specjalista ds. Jakości	6	0	0	6
Ekspert ds. Kontrolingu	6	0	0	6
Sprzedawca / Doradca Bankowości Korporacyjnej	5	0	0	5
Makler	0	5	0	5
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. SME / MŚP	4	0	0	4
Specjalista ds. Treasury	4	0	0	4
Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego	4	0	0	4

Pracownik w centrum obsługi telefonicznej	0	4	0	4
Sprzedawca / Doradca Klienta Detalicznego	0	3	0	3
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. Private Bankingu	3	0	0	3
Specjalista ds. Księgowości Własnej Firmy Inwestycyjnej	0	3	0	3
Specjalista ds. Faktoringu	3	0	0	3
Specjalista ds. Ewidencji (księgowości) Papierów Wartościowych	0	3	0	3
Specjalista Analityk	3	0	0	3
Specjaliści ds. Reasekuracji	0	0	2	2
Specjalista ds. Sprzedaży	0	0	2	2
Specjalista ds. Projektów	2	0	0	2
Specjalista ds. Produktów Powierniczych	2	0	0	2
Inspektor Nadzoru	0	2	0	2
Audytor	2	0	0	2
Agent Ubezpieczeniowy	0	0	1	1
Analityk Bankowych Usług Internetowych/ Mobilnych	1	0	0	1
Analityk Finansowy	0	1	0	1
Broker	0	0	1	1
Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji	1	0	0	1
Inspektor Nadzoru Zgodności z Prawem (Compliance)	0	1	0	1
OWCA	0	0	1	1
Role w manualnych procesach	1	0	0	1
Specjalista ds. Audytu Wewnętrznego	0	1	0	1
Specjalista ds. Bezpieczeństwa	1	0	0	1
Specjalista ds. Digitalizacji	1	0	0	1
Specjalista ds. Inwestycji	0	0	1	1
Specjalista ds. Obsługi Polis	0	0	1	1
Specjalista ds. Wsparcia Operacyjnego	0	0	1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Tabela 8. Stanowiska, na których mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w perspektywie 3-5 lat w podsektorach

Stanowisko (największe braki kompetencyjne w ciągu 3-5 lat)	Bankowy	Rynku kapitałowego	Ubezpieczeniowy	Łącznie
Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa	15	5	2	22
Inżynier Danych (Big Data Engineer)	14	3	0	17
Specjalista UX (user experience)	7	0	1	8
Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer)	6	1	0	7
Specjalista ds. Digitalizacji	7	0	0	7
Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji	6	0	0	6
Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów	4	0	1	5
Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych	5	0	0	5
Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem	1	4	0	5
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. Klienta Detalicznego	4	0	0	4
Sprzedawca / Doradca Bankowości Korporacyjnej	4	0	0	4
Specjalista ds. Compliance	3	0	1	4
Audytor	4	0	0	4
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. SME / Małych i Średnich Przedsiębiorstw	3	0	0	3
Specjalista ds. Bezpieczeństwa	2	0	0	2
Inspektor Nadzoru Zgodności z Prawem (Compliance)	0	2	0	2
Sprzedawca / Doradca / Specjalista ds. Private Bankingu	1	0	0	1
Specjaliści ds. Reasekuracji	0	0	1	1
Specjalista ds. Windykacji Należności	1	0	0	1
Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego	1	0	0	1
Specjalista ds. Rozwoju Produktów	0	0	1	1
Specjalista ds. Jakości	1	0	0	1
Specjalista ds. Aktuariatu	0	0	1	1
Specjalista Analityk	1	0	0	1
HR Business Partner	1	0	0	1
Doradca Inwestycyjny	0	1	0	1
Analityk Ryzyka	0	0	1	1
Analityk Finansowy	0	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Aneks 2: Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na wybranych stanowiskach

Poniżej przedstawiono rozkłady odpowiedzi dla dziewięciu stanowisk, z których każde wskazano jako to, na którym mogą wystąpić największe braki kompetencyjne (wskazanie od min. pięciu ekspertów).

Określono także kompetencje, których będzie brakować. Sumy odpowiedzi dotyczące poszczególnych stanowisk są niższe od widniejących we wcześniejszej tabeli i wykresie, ponieważ na dodatkowe pytanie o kompetencje odpowiedziało w pojedynczych przypadkach mniej respondentów.

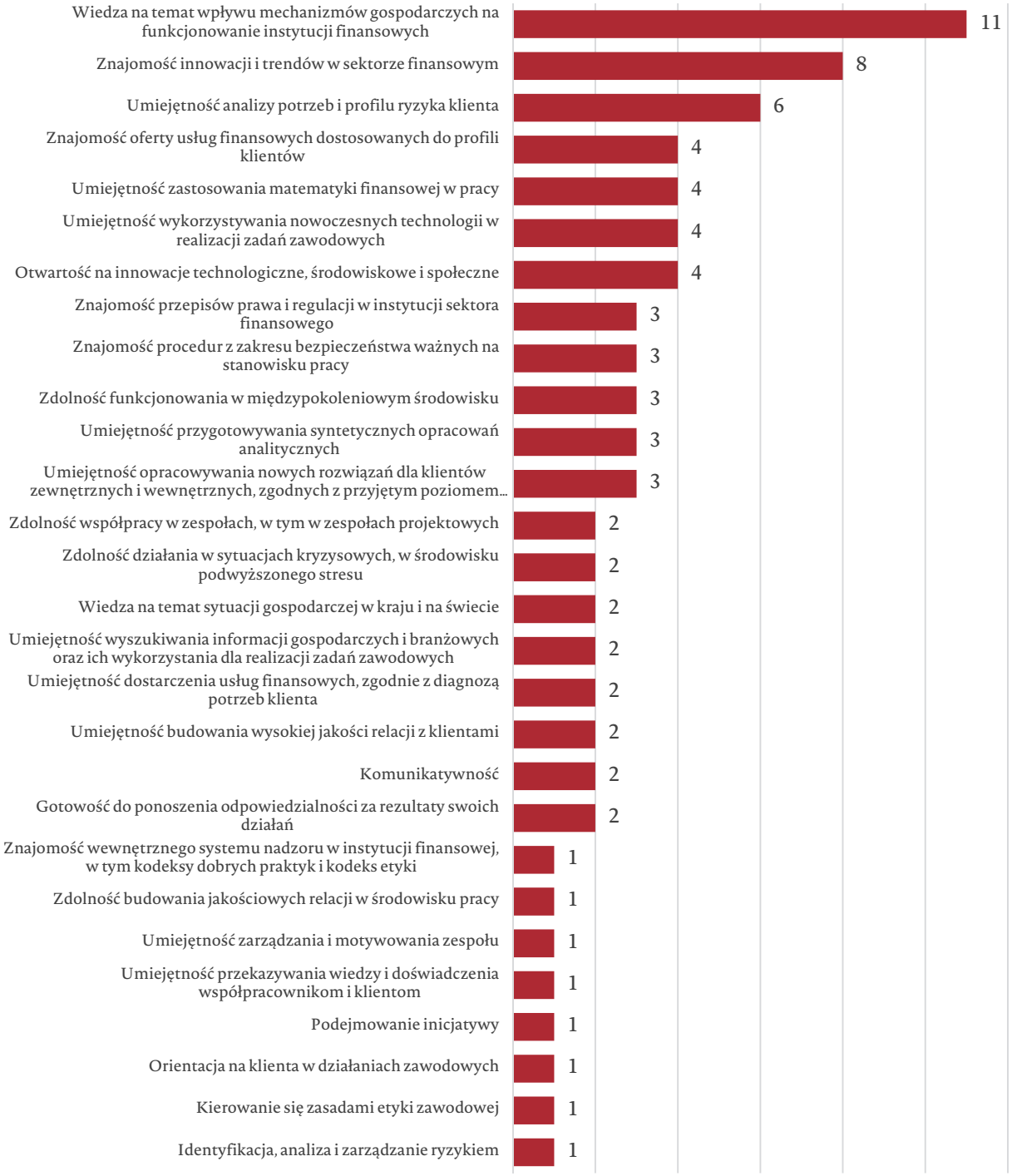
Wykres 8. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa (N=20)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa** w perspektywie 3-5 lat szczególnie będzie brakować kompetencji:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 8 wskazań,
- Znajomość procedur z zakresu bezpieczeństwa ważnych na stanowisku: 7 wskazań,
- Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne: 7 wskazań,
- Identyfikacja, analiza i zarządzanie ryzykiem: 7 wskazań,
- Zdolność działania w sytuacjach kryzysowych, w środowisku podwyższonego stresu: 6 wskazań,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 6 wskazań,
- Umiejętność przekazywania wiedzy i doświadczenia współpracownikom i klientom: 6 wskazań,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 5 wskazań.

Wykres 9. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Inżynier Danych (ang. Big Data Engineer) (N=16)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Inżynier Danych (ang. Big Data Engineer)** kompetencji w perspekt. 3-5 lat będzie szczególnie brakować:

- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 11 wskazań,
- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 8 wskazań,
- Umiejętność analizy potrzeb i profilu ryzyka klienta: 6 wskazań,
- Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów: 4 wskazania,
- Umiejętność zastosowania matematyki finansowej w pracy: 4 wskazania,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 4 wskazania,
- Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne: 4 wskazania.

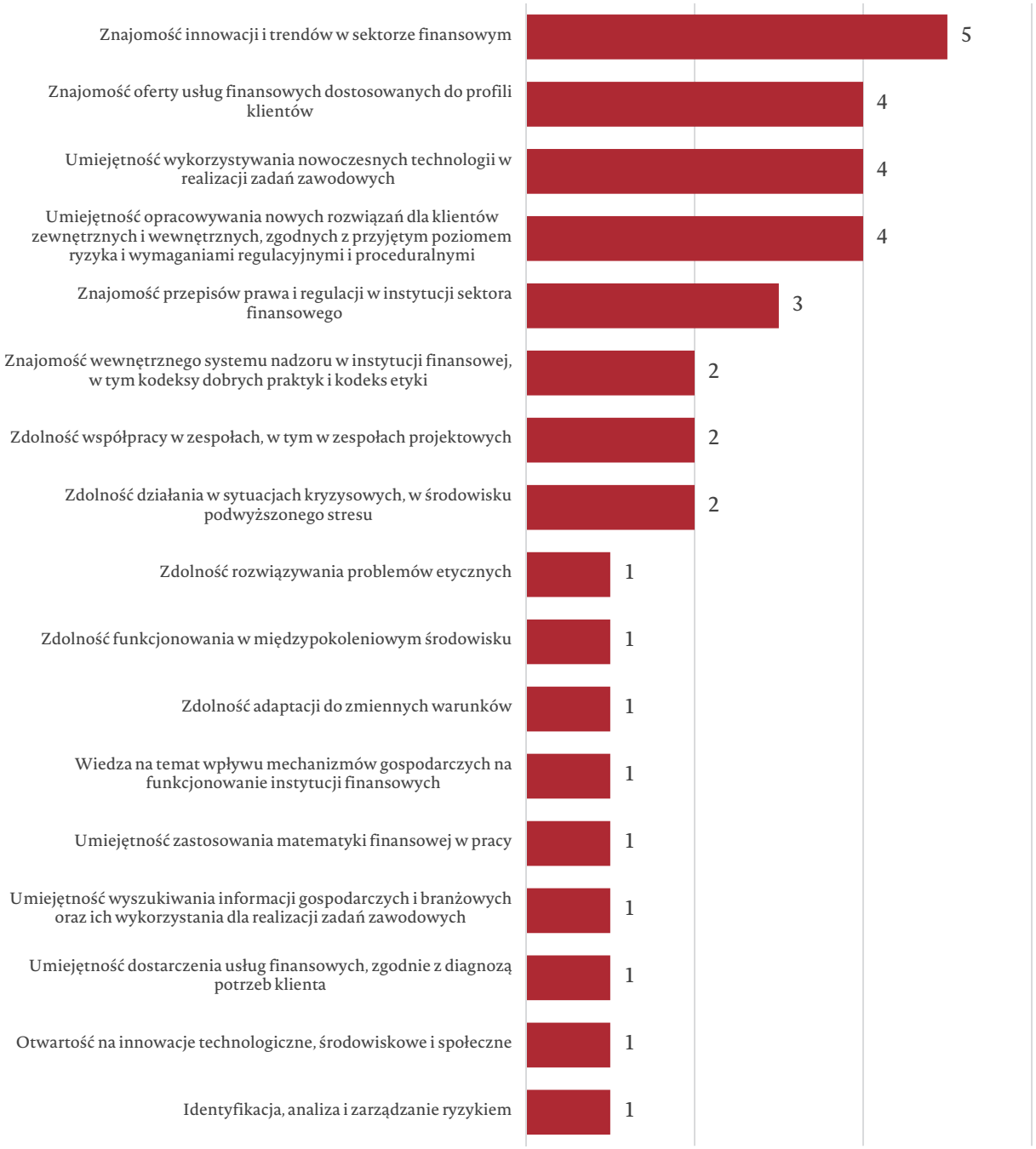
Wykres 10. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista UX (ang. user experience) (N=8)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista UX (ang. user experience)** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować kompetencji:

- Umiejętność dostarczenia usług finansowych, zgodnie z diagnozą potrzeb klienta: 4 wskazania,
- Umiejętność analizy potrzeb i profilu ryzyka klienta: 4 wskazania,
- Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów: 3 wskazania,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 3 wskazania,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 3 wskazania,
- Umiejętność przygotowania syntetycznych opracowań analitycznych: 3 wskazania,
- Umiejętność opracowywania nowych rozwiązań dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, zgodnych z przyjętym poziomem ryzyka i wymaganiami regulacyjnymi i proceduralnymi: 3 wskazania.

Wykres 11. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji (N=7)

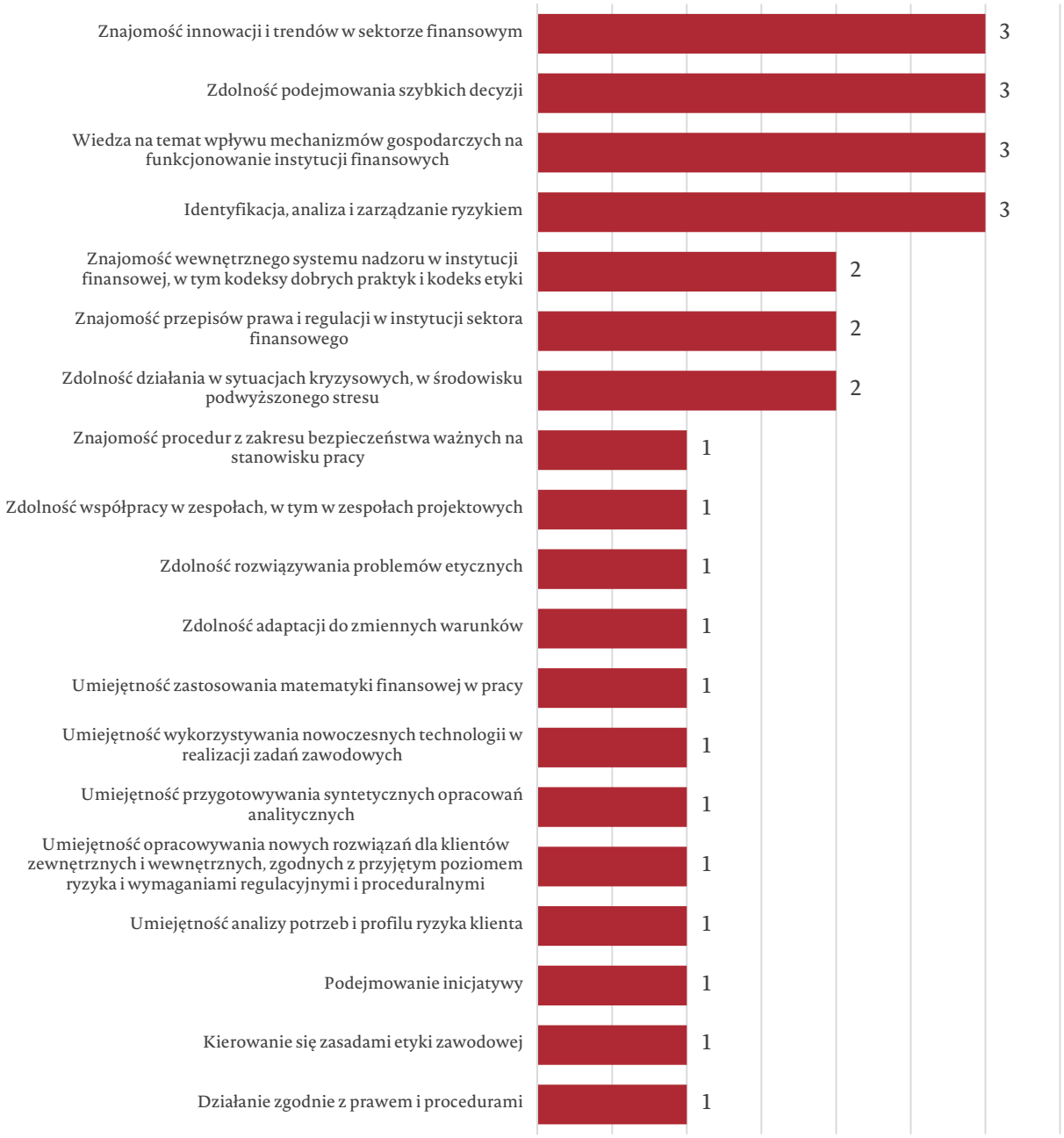


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista ds. Digitalizacji** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować kompetencji takich jak:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 5 wskazań,
- Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów: 4 wskazania,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 4 wskazania,
- Umiejętność opracowywania nowych rozwiązań dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, zgodnych z przyjętym poziomem ryzyka i wymaganiami regulacyjnymi i proceduralnymi: 4 wskazania,
- Znajomość przepisów prawa i regulacji w instytucji sektora finansowego: 3 wskazania.

Wykres 12. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji (N=6)

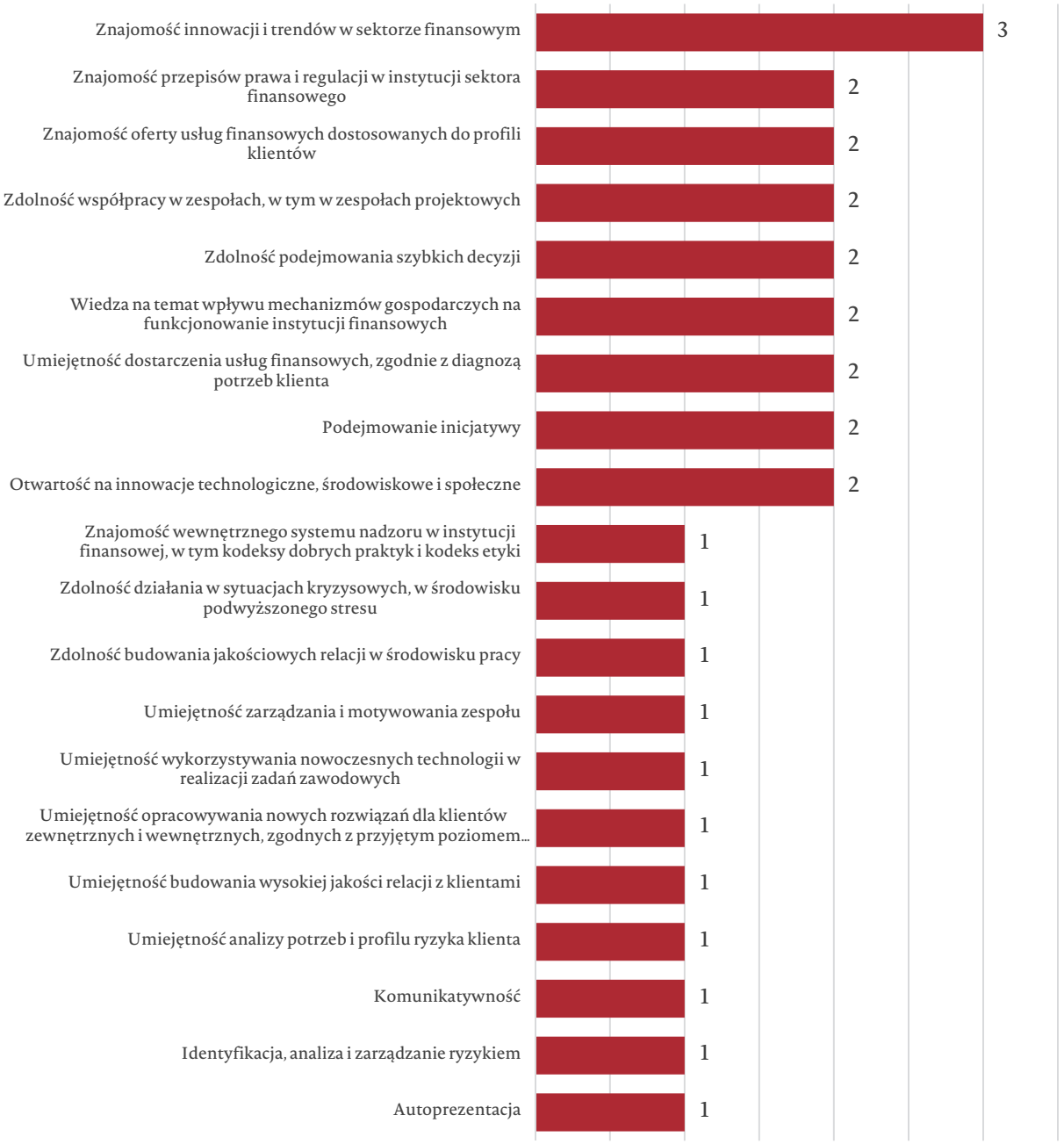


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować kompetencji:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 3 wskazania,
- Zdolność podejmowania szybkich decyzji: 3 wskazania,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 3 wskazania,
- Identyfikacja, analiza i zarządzanie ryzykiem: 3 wskazania,
- Znajomość wewnętrznego systemu nadzoru w instytucji finansowej, w tym kodeksy dobrych praktyk i kodeks etyki: 2 wskazania,
- Znajomość przepisów prawa i regulacji w instytucji sektora finansowego: 2 wskazania,
- Zdolność działania w sytuacjach kryzysowych, w środowisku podwyższonego stresu: 2 wskazania.

Wykres 13. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. IT (ang. mobile developer/ front/ back-end developer) (N=6)

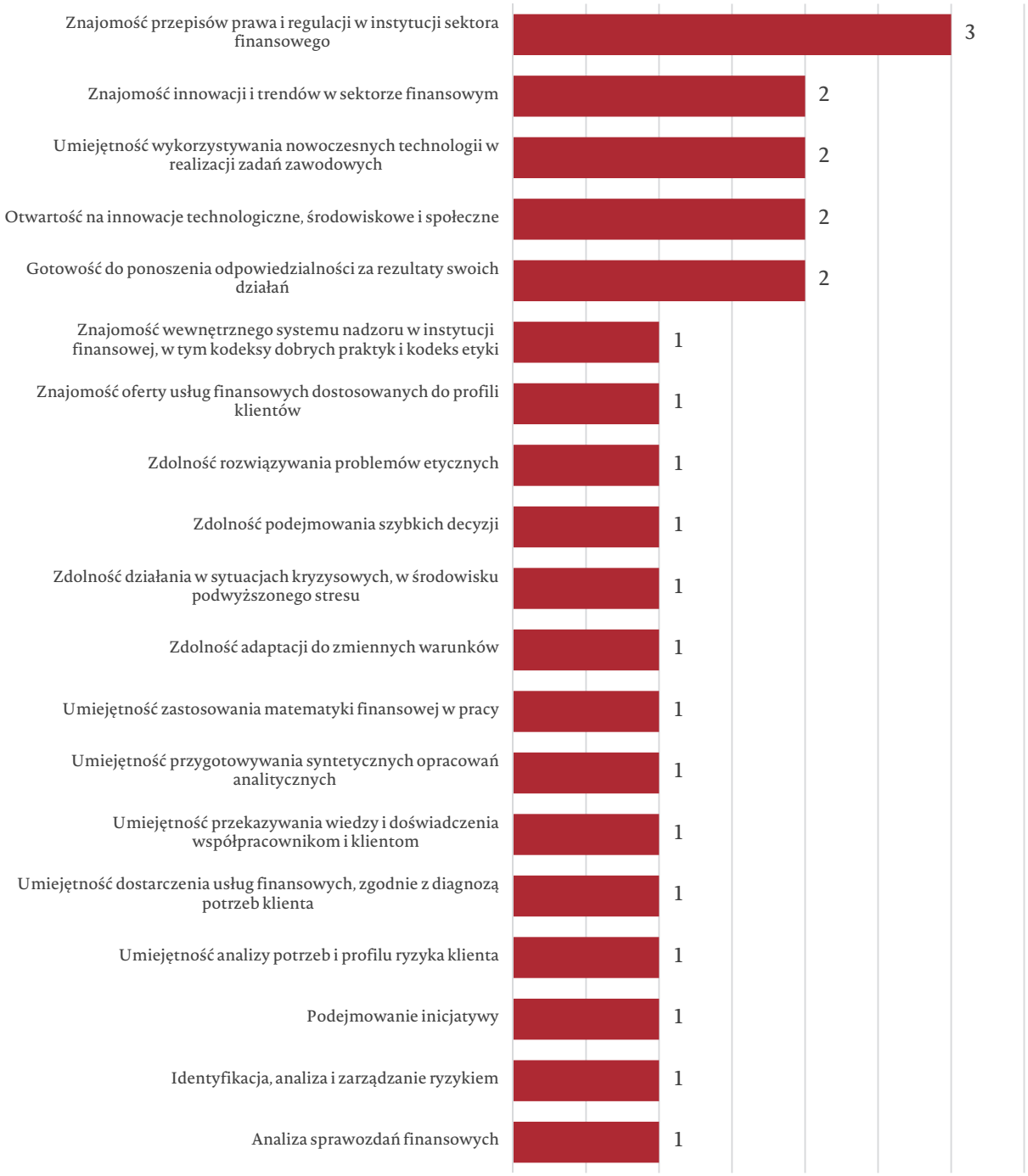


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista ds. IT (mobile developer/ front/ back-end developer)** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować kompetencji takich jak:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 3 wskazania,
- Znajomość przepisów prawa i regulacji w instytucji sektora finansowego: 2 wskazania,
- Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów: 2 wskazania,
- Zdolność współpracy w zespołach, w tym w zespołach projektowych: 2 wskazania,
- Zdolność podejmowania szybkich decyzji: 2 wskazania,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 2 wskazania,
- Umiejętność dostarczenia usług finansowych, zgodnie z diagnozą potrzeb klienta: 2 wskazania,
- Podejmowanie inicjatywy: 2 wskazania,
- Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne: 2 wskazania.

Wykres 14. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem (N=5)

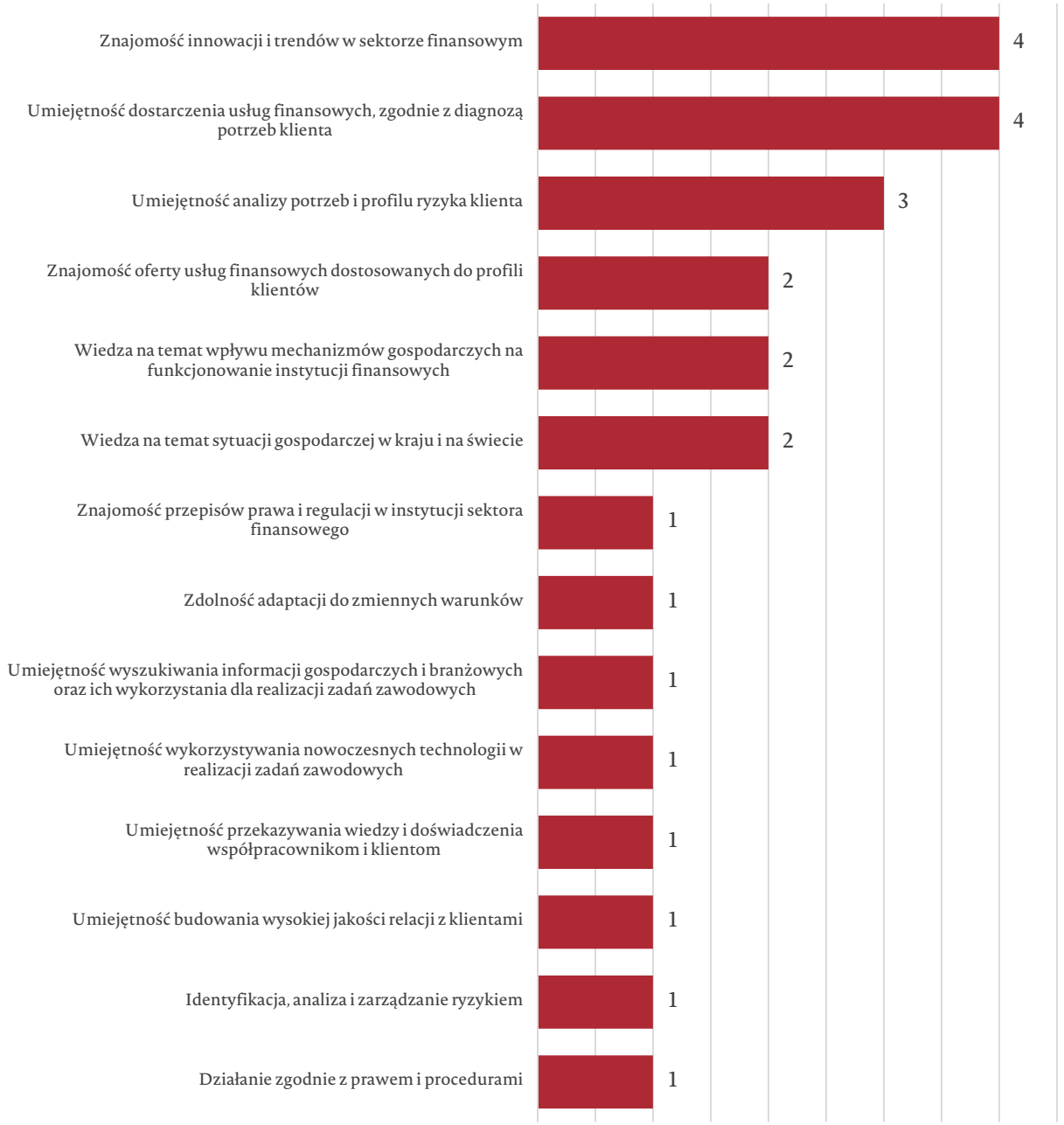


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować kompetencji:

- Znajomość przepisów prawa i regulacji w instytucji sektora finansowego: 3 wskazania,
- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 2 wskazania,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 2 wskazania,
- Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne: 2 wskazania,
- Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za rezultaty swoich działań: 2 wskazania.

Wykres 15. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów (N=5)

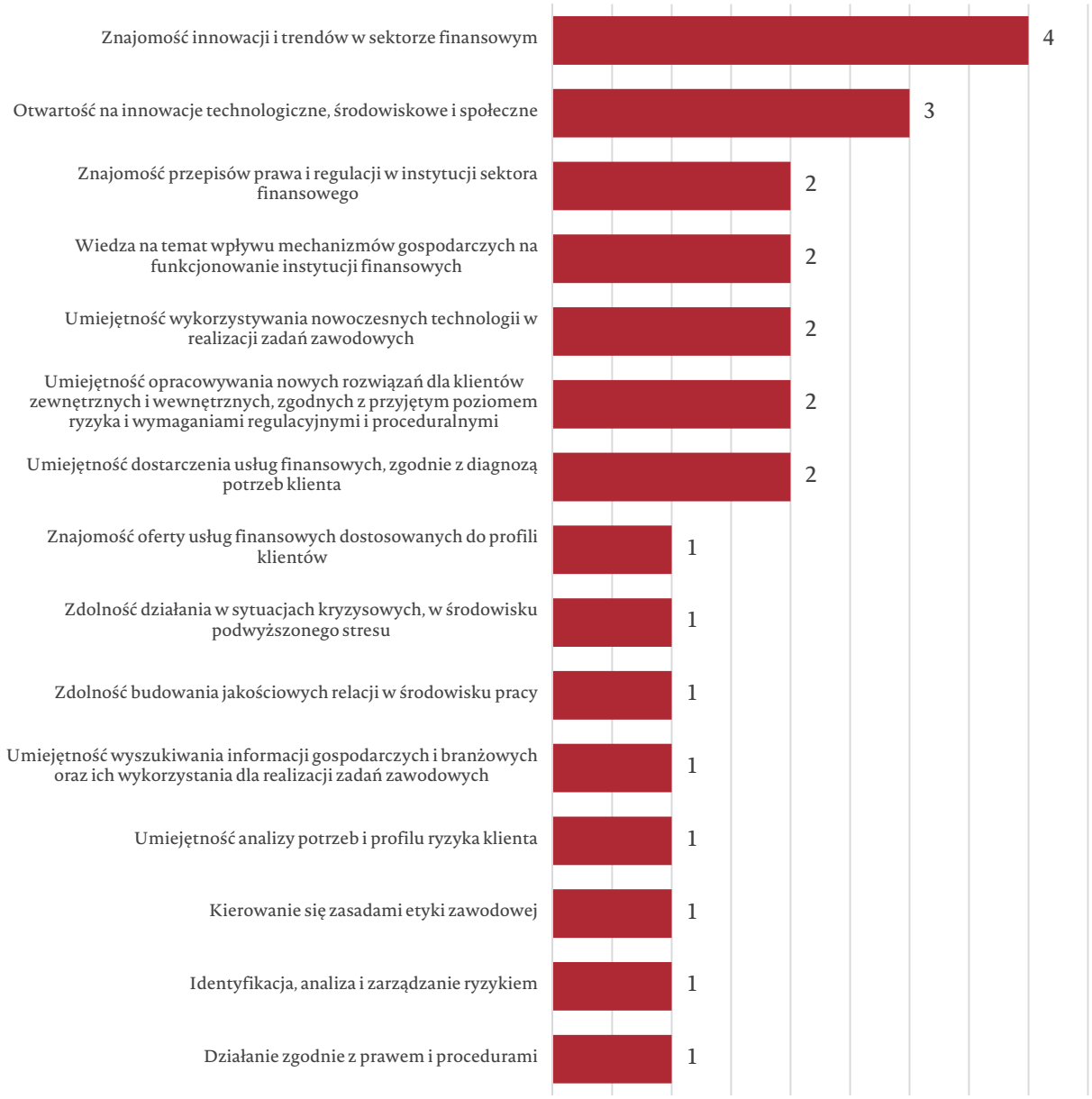


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 4 wskazania,
- Umiejętność dostarczenia usług finansowych, zgodnie z diagnozą potrzeb klienta: 4 wskazania,
- Umiejętność analizy potrzeb i profilu ryzyka klienta: 3 wskazania,
- Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów: 2 wskazania,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 2 wskazania,
- Wiedza na temat sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie: 2 wskazania.

Wykres 16. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych/Mobilnych (N=5)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

W opinii ekspertów na stanowisku **Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych** w perspektywie 3-5 lat będzie szczególnie brakować takich kompetencji jak:

- Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym: 4 wskazania,
- Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne: 3 wskazania,
- Znajomość przepisów prawa i regulacji w instytucji sektora finansowego: 2 wskazania,
- Wiedza na temat wpływu mechanizmów gospodarczych na funkcjonowanie instytucji finansowych: 2 wskazania,
- Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych: 2 wskazania,
- Umiejętność opracowywania nowych rozwiązań dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, zgodnych z przyjętym poziomem ryzyka i wymaganiami regulacyjnymi i proceduralnymi: 2 wskazania,
- Umiejętność dostarczenia usług finansowych, zgodnie z diagnozą potrzeb klienta: 2 wskazania.

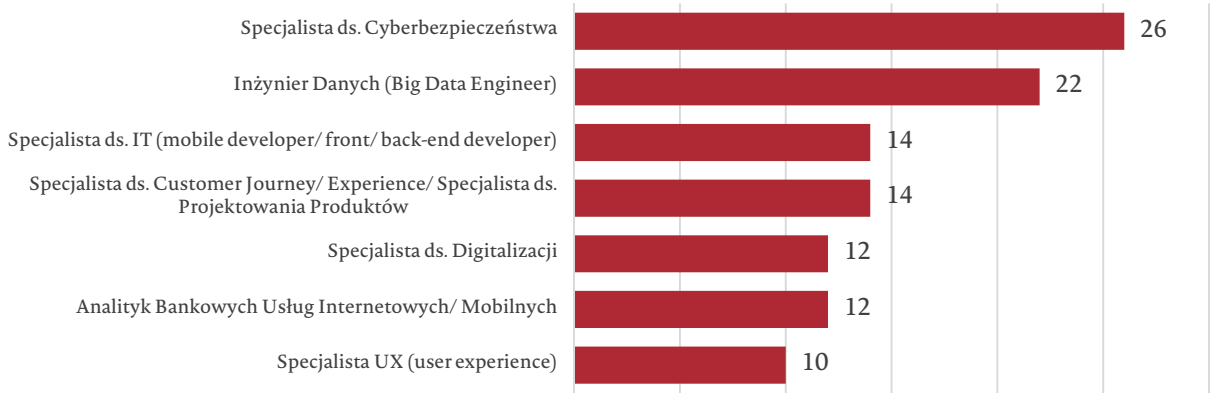
Aneks 3: Minimalny poziom kompetencji na wybranych stanowiskach

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie konkretnych kompetencji i ich wymaganego poziomu na danych stanowiskach. Analizując wyniki, należy pamiętać o indykatywnym charakterze poziomu wskazywanych kompetencji, opisywanym poprzez kolejne poziomy SRKB. Komunikują one przede wszystkim strukturę i wagę kompetencji wymaganych na danym stanowisku z uwzględnieniem ich poziomu i nie opisują wymagań względem osoby obejmującej konkretne stanowisko w instytucji. Jak wspomniano wcześniej w raporcie, do określenia poziomu wykorzystano odniesienie do trzech wybranych poziomów kwalifikacji opisanych przez Sektorową Ramę Kwalifikacji dla Sektora Bankowego. Przyjęto, że trzeci poziom SRKB będzie używany jako podstawowy, czwarty poziom SRKB jako średni oraz piąty poziom SRKB jako wysoki dla sektorowych zestawów kompetencji. Należy podkreślić, że kwalifikacje sektorowe są co do zasady nadbudowywane nad kwalifikacjami ogólnymi z systemu oświaty i szkolnictwa wyższego.

Z uwagi na niewielką liczbę odpowiedzi, a także ich znaczne rozproszenie, poniżej przedstawiono wyniki dla siedmiu stanowisk, które zostały wybrane przez co najmniej dziesięciu ekspertów:

- Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa,
- Inżynier Danych (Big Data Engineer),
- Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer),
- Specjalista ds. Customer Journey / Specjalista ds. Projektowania Produktów,
- Specjalista ds. Digitalizacji,
- Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych,
- Specjalista UX (user experience).

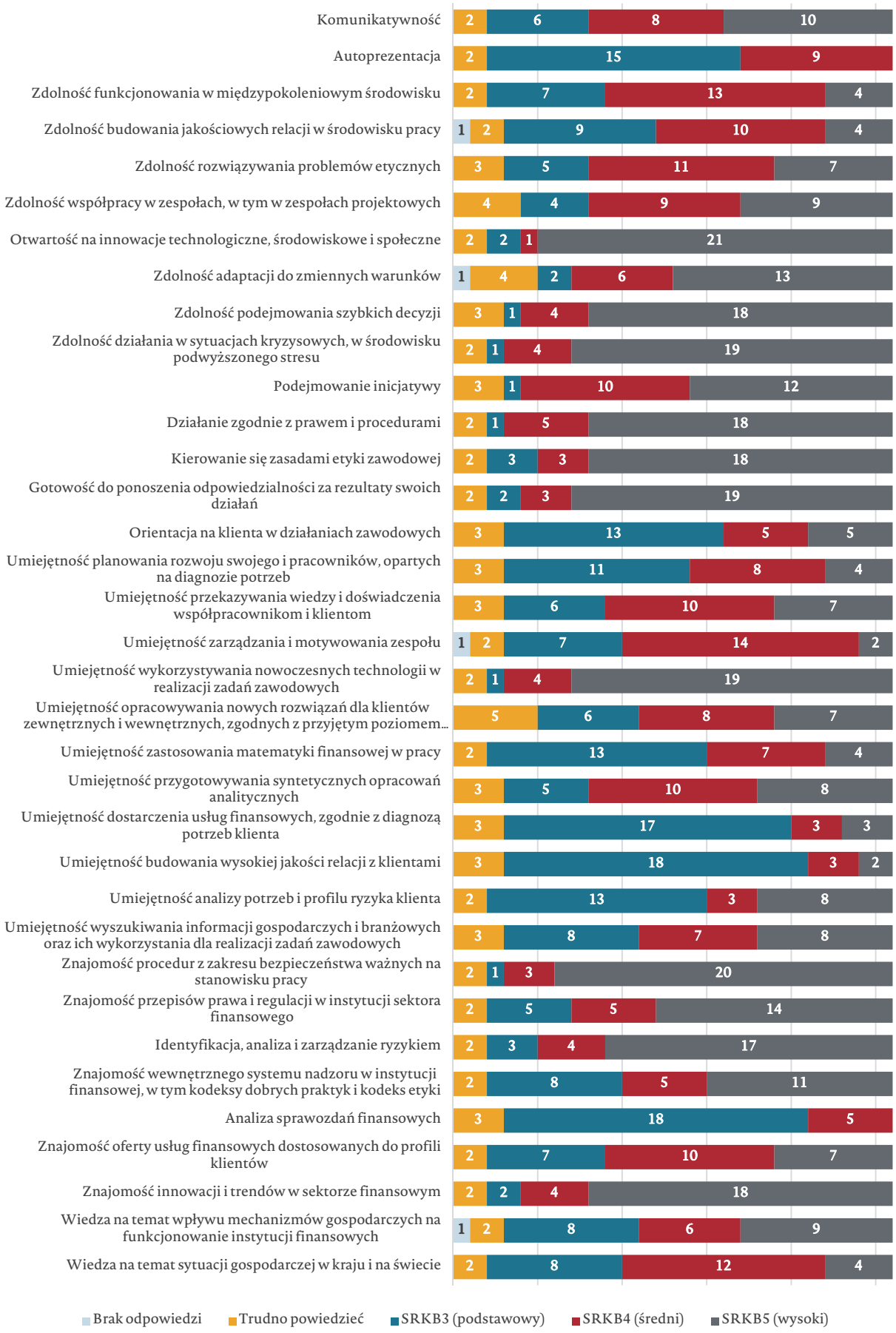
Wykres 17. Stanowiska z min. 10 wskazaniami ekspertów, którzy dookreślili minimalny poziom wymaganych kompetencji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Na następnym wykresie przedstawiono minimalny poziom wymaganych kompetencji, które zostały określone z zastosowaniem poziomów Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB).

Wykres 18. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa (N=26)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kluczowe kompetencje (kompetencje wymagane na poziomie wysokim – poziom piąty w SRKB) na stanowisku Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa to przede wszystkim: otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne, znajomość procedur z zakresu bezpieczeństwa ważnych na stanowisku pracy, umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych, gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za rezultaty swoich działań i zdolność działania w sytuacjach kryzysowych, w środowisku podwyższonego stresu.

Kompetencje na poziomie wysokim na tym stanowisku (pięć kompetencji wskazanych przez największą liczbę ekspertów) przedstawione zostały w poniższej tabeli.

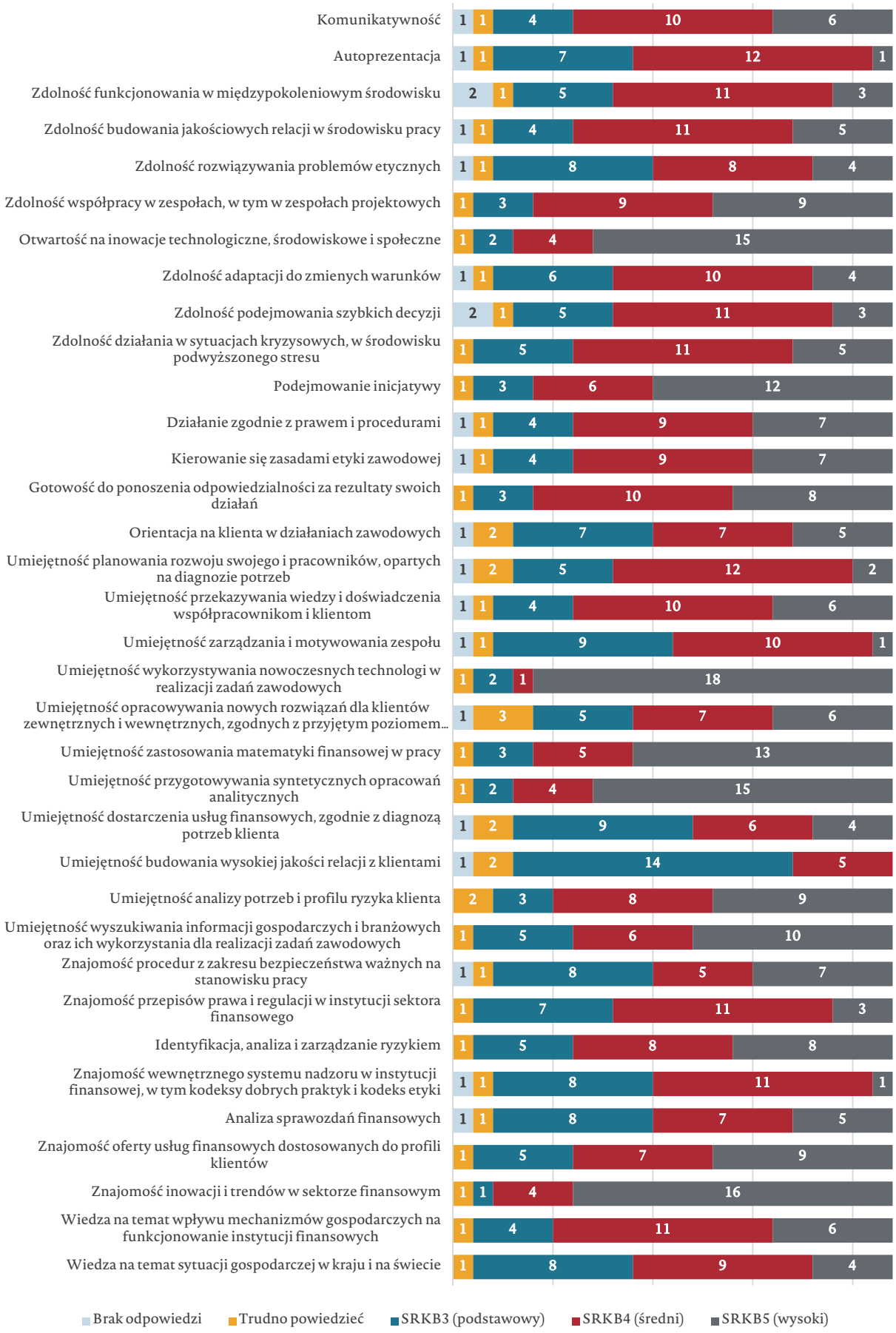
Tabela 9. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa[33]

Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa	
1	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
2	Znajomość procedur z zakresu bezpieczeństwa ważnych na stanowisku pracy
3	Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych
4	Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za rezultaty swoich działań
5	Zdolność działania w sytuacjach kryzysowych, w środowisku podwyższonego stresu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[33] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 19. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Inżynier Danych (Big Data Engineer) (N=22)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Z zaprezentowanych na wykresie informacji można wywnioskować, że kluczowe kompetencje (kompetencje wymagane na poziomie wysokim – poziom piąty w SRKB) na stanowisku Inżyniera Danych to przede wszystkim: umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych, znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym, umiejętność przygotowywania syntetycznych opracowań analitycznych, otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne oraz umiejętność zastosowania matematyki finansowej w pracy. Kompetencje na poziomie wysokim na stanowisku Inżyniera danych (5 kompetencji wskazanych przez największą liczbę ekspertów) przedstawione zostały w poniższej tabeli.

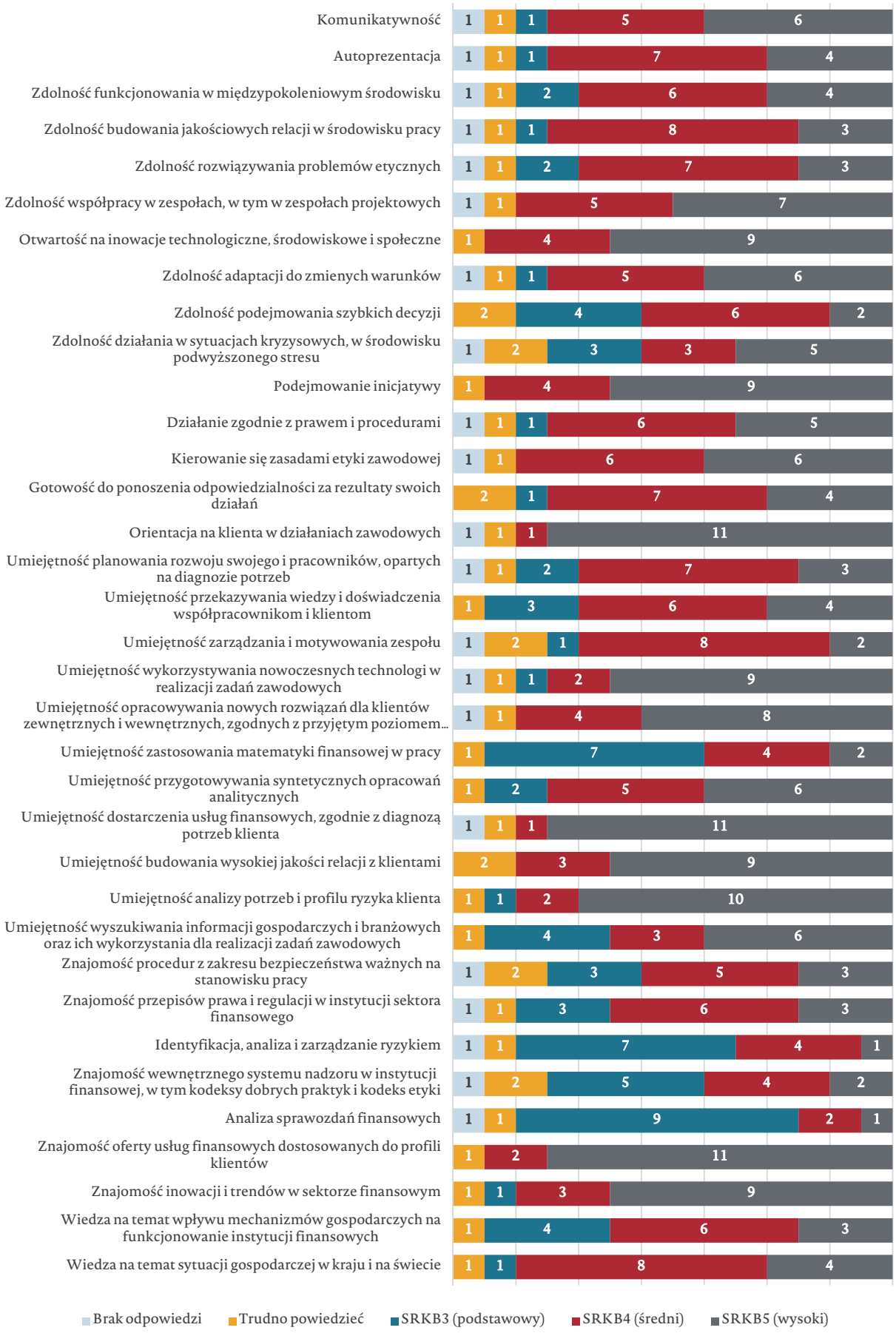
Tabela 10. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Inżynier Danych (Big Data Engineer)[34]

Inżynier danych (Big Data Engineer)	
1	Umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych
2	Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym
3	Umiejętność przygotowywania syntetycznych opracowań analitycznych
4	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
5	Umiejętność zastosowania matematyki finansowej w pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[34] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 20. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów (N=14)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kompetencje na poziomie wysokim (poziom piąty w SRKB) na stanowisku Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów przedstawione zostały w poniższej tabeli.

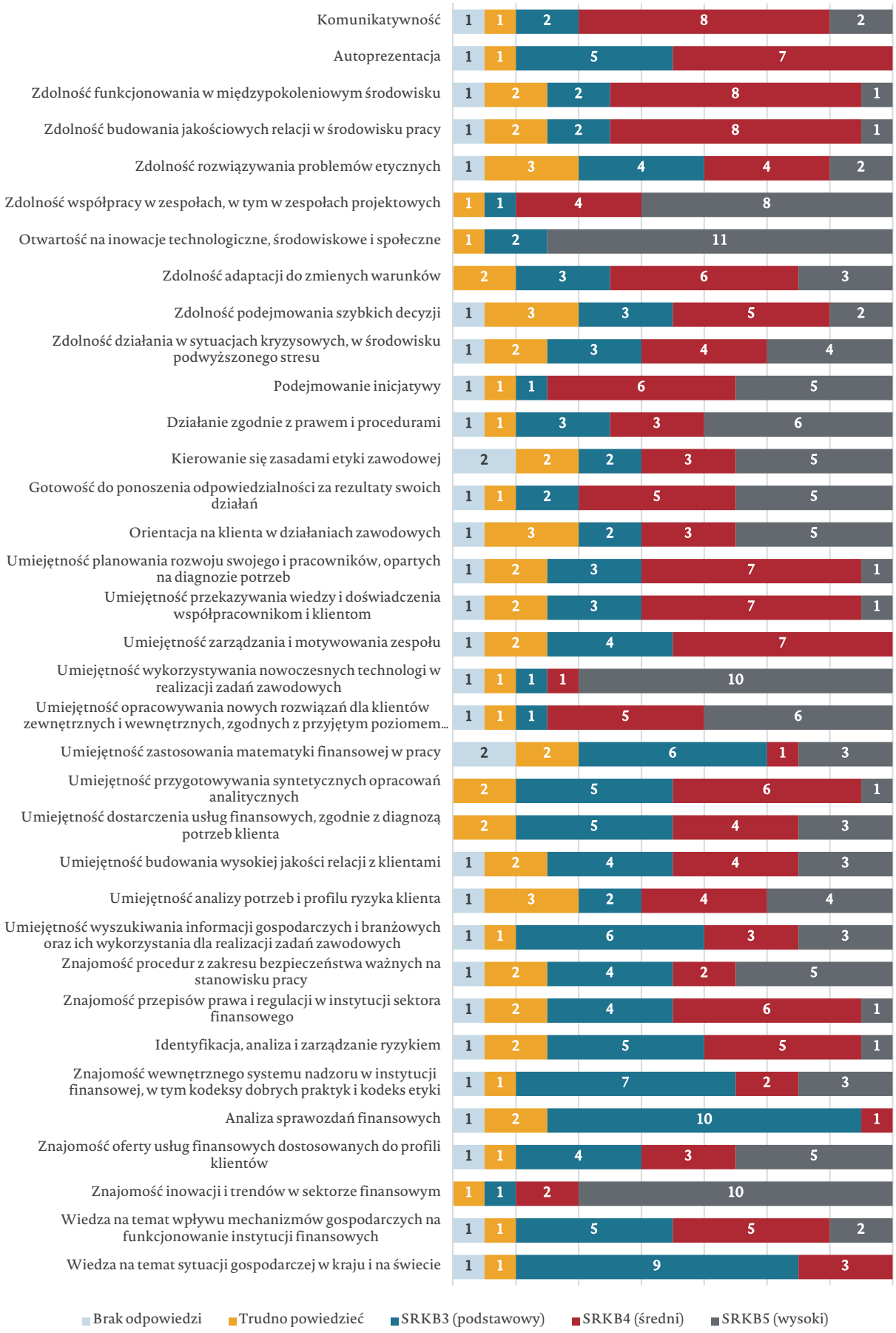
Tabela 11. Kompetencje (cztery najczęściej wskazywane) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów[35]

Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania	
1	Orientacja na klienta w działaniach zawodowych
2	Umiejętność dostarczenia usług finansowych zgodnie z diagnozą potrzeb klienta
3	Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów
4	Umiejętność analizy potrzeb i profilu ryzyka klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[35] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 21. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer) (N=14)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kompetencje na poziomie wysokim (poziom piąty w SRKB) na stanowisku Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer) przedstawione zostały w poniższej tabeli.

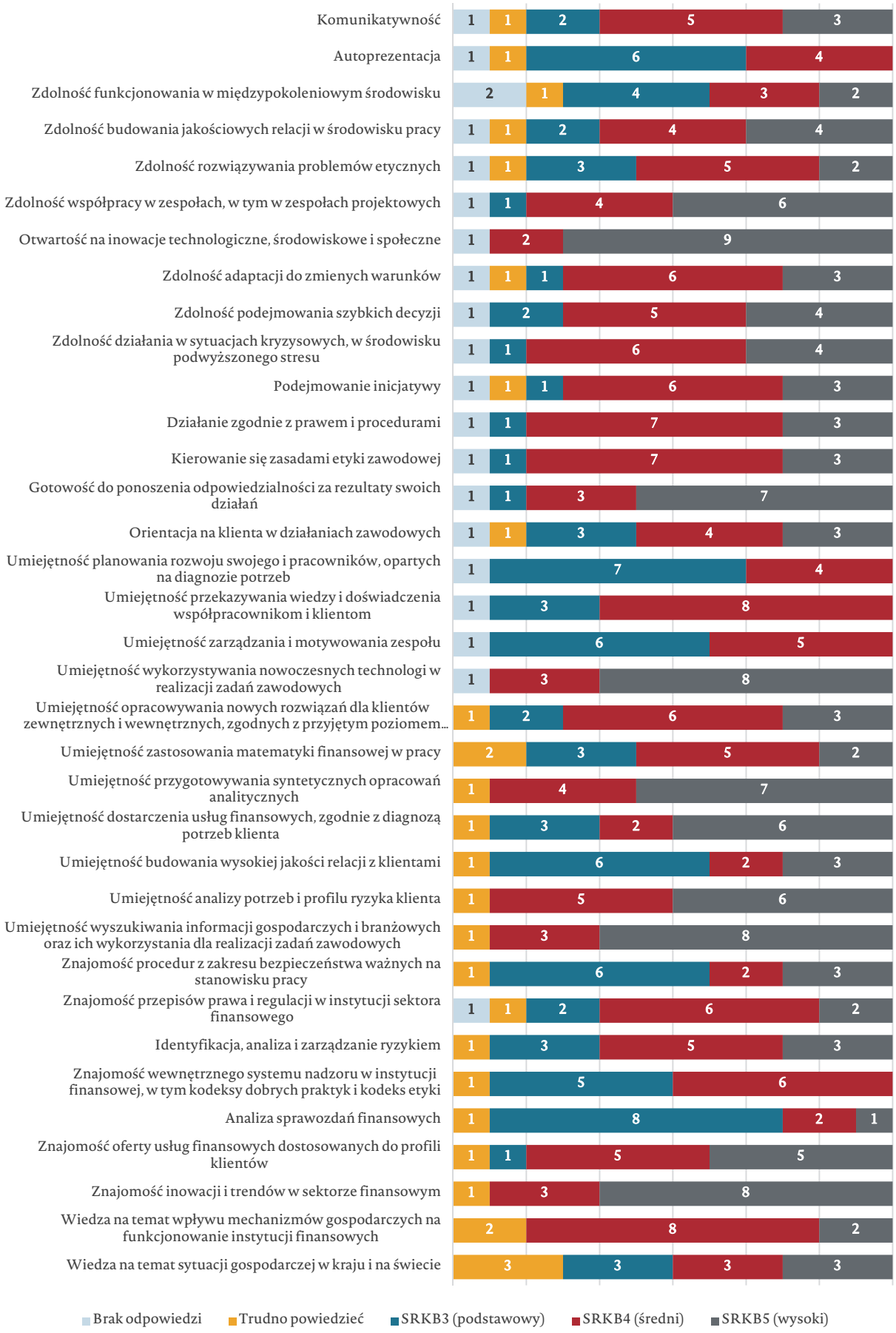
Tabela 12. Kompetencje (cztery najczęściej wskazywane) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer)[36]

Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer)	
1	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
2	Umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych
3	Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym
4	Zdolność współpracy w zespołach, w tym w zespołach projektowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[36] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 22. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych (N=12)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kompetencje na poziomie wysokim (poziom piąty w SRKB) na stanowisku Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych przedstawione zostały w poniższej tabeli.

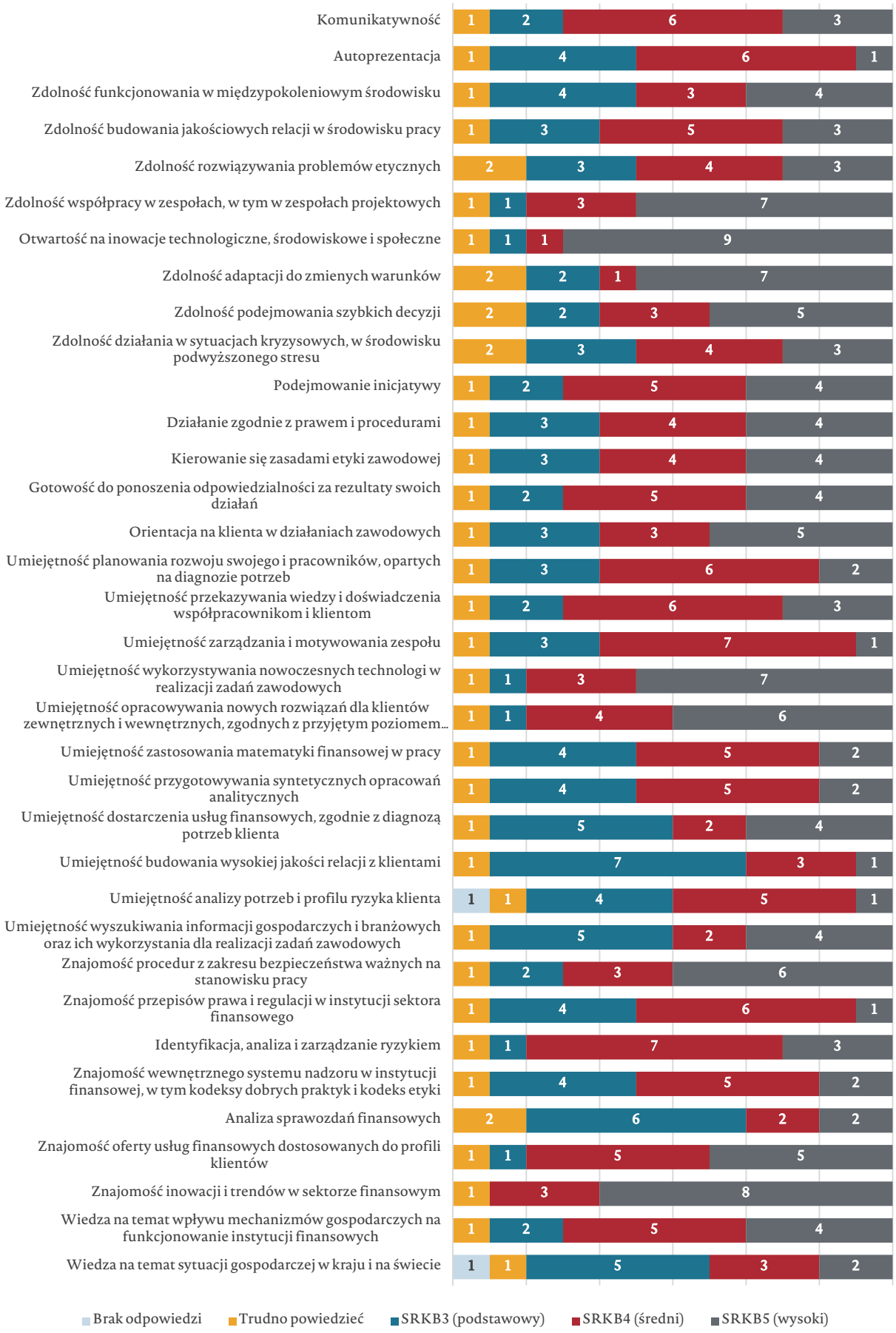
Tabela 13. Kompetencje (sześć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych[37]

Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych	
1	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
2	Umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych
3	Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym
4	Umiejętność wyszukiwania informacji gospodarczych i branżowych oraz ich wykorzystania do realizacji zadań zawodowych
5	Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za rezultaty swoich działań
6	Umiejętność przygotowywania syntetycznych opracowań analitycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[37] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 23. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji (N=12)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kompetencje na poziomie wysokim (poziom piąty w SRKB) na stanowisku Specjalista ds. Digitalizacji przedstawione zostały w poniższej tabeli.

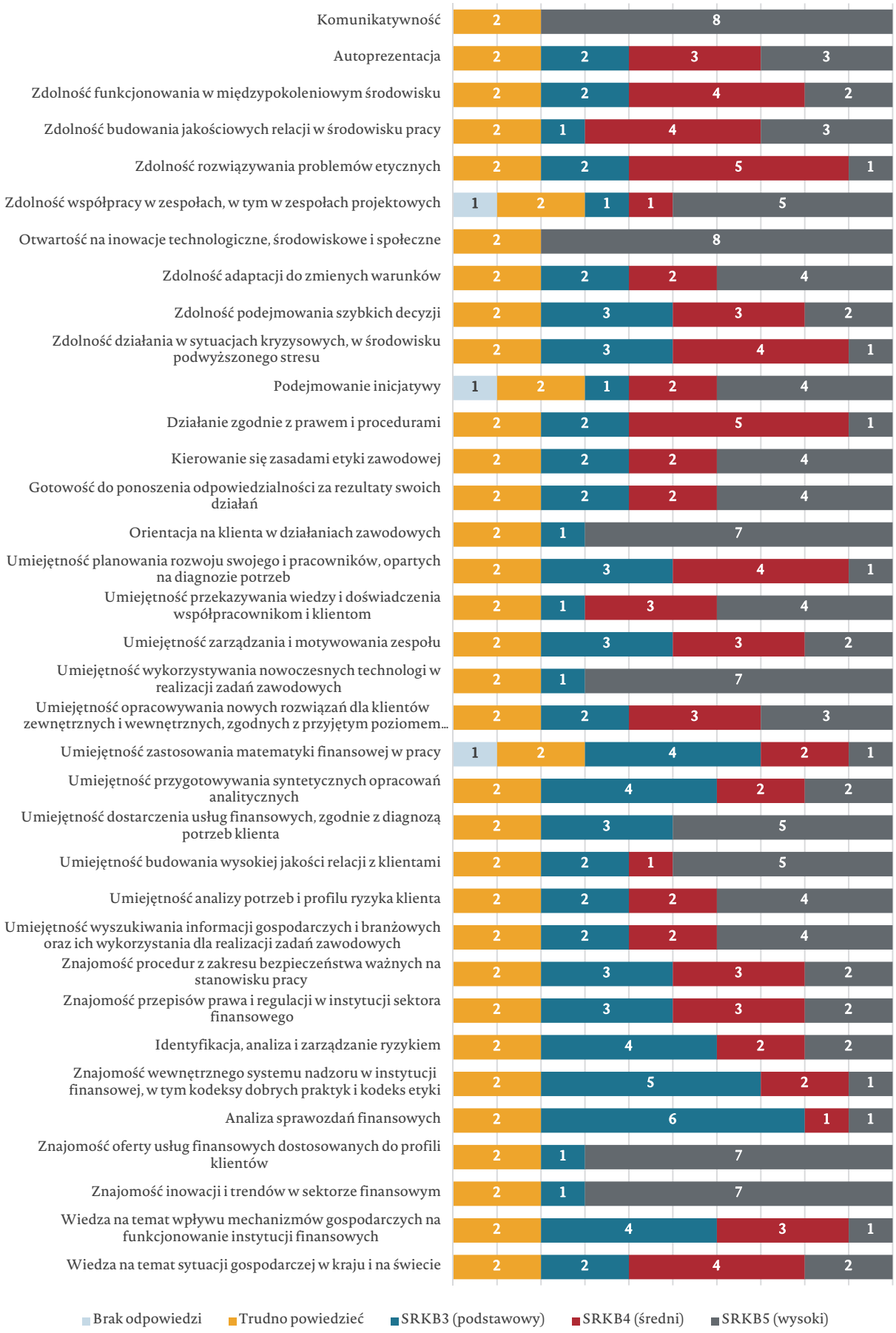
Tabela 14. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji[38]

Specjalista ds. Digitalizacji	
1	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
2	Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym
3	Zdolność współpracy w zespołach, w tym w zespołach projektowych
4	Zdolność adaptacji do zmiennych warunków
5	Umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[38] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Wykres 24. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista UX (user experience) (N=10)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

Kompetencje na poziomie wysokim (poziom piąty w SRKB) na stanowisku Specjalista UX (user experience) przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela 15. Kompetencje (sześć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista UX (user experience)[39]

Specjalista UX (user experience)	
1	Komunikatywność
2	Otwartość na innowacje technologiczne, środowiskowe i społeczne
3	Orientacja na klienta w działaniach zawodowych
4	Umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii w realizacji zadań zawodowych
5	Znajomość oferty usług finansowych dostosowanych do profili klientów
6	Znajomość innowacji i trendów w sektorze finansowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką

[39] Kompetencje na poziomie wysokim wskazane przez największą liczbę ekspertów.

Spis tabel i wykresów

Rysunek 1. Stanowiska, na które spadnie zapotrzebowanie w perspektywie 3-5 lat 34
Rysunek 2. Stanowiska, na które wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 3-5 lat 37
Rysunek 3. Trudności i wyzwania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze finansowym 46
Rysunek 4. Kluczowe kompetencje wymagane w sektorze finansowym 50

Wykres 1. Struktura aktywów sektora finansowego w Polsce w 2015 roku 16
Wykres 2. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej SPADNIE w perspektywie 3-5 lat (N=38) | stanowiska wskazane 3 lub więcej razy 35
Wykres 3. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat (N=41) | stanowiska wskazane 3 lub więcej razy 38
Wykres 4. Stanowiska, na których mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w perspektywie 3-5 lat (N=36) 40
Wykres 5. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze bankowym (N=30) 44
Wykres 6. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze ubezpieczeniowym (N=3) 45
Wykres 7. Uśrednione prawdopodobieństwo (%) wystąpienia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w podsektorze rynku kapitałowego (N=5) 46
Wykres 8. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa (N=20) 57
Wykres 9. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Inżynier Danych (ang. Big Data Engineer) (N=16) 58
Wykres 10. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista UX (ang. user experience) (N=8) 59
Wykres 11. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji (N=7) 60
Wykres 12. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Ekspert ds. Bezpieczeństwa Informacji (N=6) 61
Wykres 13. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. IT (ang. mobile developer/ front/ back-end developer) (N=6) 62
Wykres 14. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Zarządzania Ryzykiem (N=5) 63
Wykres 15. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów (N=5) 64
Wykres 16. Kompetencje, których będzie szczególnie brakować na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych/Mobilnych (N=5) 65
Wykres 17. Stanowiska z min. 10 wskazaniami ekspertów, którzy dookreślili minimalny poziom wymaganych kompetencji 66
Wykres 18. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa (N=26) 67
Wykres 19. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Inżynier Danych (Big Data Engineer) (N=22) 69

Wykres 20. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / Experience / / Specjalista ds. Projektowania Produktów (N=14) ... 71
Wykres 21. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. IT (mobile developer / front / back-end developer) (N=14) ... 73
Wykres 22. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych (N=12) ... 75
Wykres 23. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji (N=12) ... 77
Wykres 24. Minimalny poziom wymaganych kompetencji na stanowisku: Specjalista UX (user experience) (N=10) ... 79

Tabela 1. Cele i pytania badawcze ... 9
Tabela 2. Powiązanie pytań badawczych z metodami i technikami badawczymi ... 13
Tabela 3. Najważniejsze trendy w sektorze finansowym - podsumowanie i charakterystyka ... 26
Tabela 4. Zatrudnienie w sektorze finansowym w latach 2011-2015 (w tys.) ... 32
Tabela 5. Minimum wymaganych kompetencji na stanowiskach, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach ... 42
Tabela 6. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej WZROŚNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach (N=41) ... 52
Tabela 7. Stanowiska, na które zapotrzebowanie w sektorze najbardziej SPADNIE w perspektywie 3-5 lat w podsektorach (N=38) ... 53
Tabela 8. Stanowiska, na których mogą wystąpić największe braki kompetencyjne w perspektywie 3-5 lat w podsektorach ... 55
Tabela 9. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa ... 68
Tabela 10. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Inżynier Danych (Big Data Engineer) ... 70
Tabela 11. Kompetencje (cztery najczęściej wskazywane) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Customer Journey / / Experience / Specjalista ds. Projektowania Produktów ... 72
Tabela 12. Kompetencje (cztery najczęściej wskazywane) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. IT (mobile developer / / front / back-end developer) ... 74
Tabela 13. Kompetencje (sześć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Analityk Bankowych Usług Internetowych / Mobilnych ... 76
Tabela 14. Kompetencje (pięć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista ds. Digitalizacji ... 78
Tabela 15. Kompetencje (sześć najczęściej wskazywanych) wymagane na poziomie wysokim (SRKB 5) na stanowisku: Specjalista UX (user experience) ... 80

Notatki

PARP
Grupa PFR

Bilans Kapitału Ludzkiego

www.power.parp.gov.pl

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny