

Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym na przykładzie sektora bankowego (na podstawie badań empirycznych)

DARIUSZ DANILEWICZ

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych (analiza *desk research* oraz wywiady indywidualne – IDI i grupowe – FGI z przedstawicielami instytucji edukacji formalnej i pozaformalnej, przedstawicielami banków i instytucji z otoczenia biznesu) dotyczących podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje w sektorze bankowym. Przeprowadzone badania wskazują na występowanie w branży specyficznych kompetencji i kwalifikacji, które mogą być podstawą do opracowania Sektorowej Ramy Kwalifikacji¹.

Słowa kluczowe: profil kompetencyjny, Sektorowa Rama Kwalifikacji, Polska Rama Kwalifikacji, bankowość.

Wprowadzenie

Kapitał ludzki to współcześnie zasadniczy czynnik decydujący o konkurencyjności i innowacyjności, a tym samym o tempie rozwoju społeczno-gospodarczego. Jego jakość określa potencjał kompetencyjny, będący połączeniem wiedzy, umiejętności zawodowych, postaw wobec pracy, wyznawanych wartości, motywacji oraz cech osobowych pracownika. Tymczasem analizy ekspertów wykazują, że

¹ Artykuł stanowi syntezę wyników badań empirycznych prowadzonych w ramach projektu „Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach – opracowanie metodologii badań empirycznych i analiza wyników badań empirycznych”, zrealizowanego w latach 2012–2014 przez zespół pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych.

nasz kraj nie wykorzystuje racjonalnie swego potencjału w tym zakresie. Jedną z istotnych przyczyn jest niedostosowany do potrzeb rynku pracy model kształcenia zawodowego, a także wymagający dalszych zmian system edukacji, który w zbyt małym stopniu rozwija kluczowe kompetencje, decydujące o sukcesie na rynku pracy (KPRM, 2012). Wyzwaniem staje się kształtowanie kwalifikacji i kompetencji przyszłych i obecnych pracowników odpowiednio do aktualnych i przyszłych potrzeb gospodarki. Dostosowanie oferty edukacyjnej do popytu na rynku pracy wymaga prawdziwej informacji na temat zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje według zawodów i specjalności, a także prognozowania zmian w pożądanym kompetencjach kluczowych. Brak takich informacji wywołuje liczne dysfunkcje w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, co z kolei skutkuje bezrobociem strukturalnym, a także negatywnie wpływa na jakość potencjału kompetencyjnego oraz powoduje niedobór poszukiwanych pracowników.

Zasadniczym działaniem w tym kierunku jest wdrożenie systemu edukacji opartego na **Polskiej Ramie Kwalifikacji** oraz na **Krajowym Rejestrze Kwalifikacji** dla uczenia się przez całe życie. Niezbędnym do tego warunkiem jest stworzenie Sektorowych Ram Kwalifikacji, uwzględniających deskryptory właściwe dla edukacji zawodowej oraz zgodne z Polską Ramą Kwalifikacji. Działanie to wpisuje się w założenia zawarte w strategii „Europa 2020” oraz w innych głównych inicjatywach Komisji Europejskiej. Próbą odpowiedzi na niedostatki analiz w zakresie podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje – tak w Polsce, jak i za granicą – jest idea **Europejskich Ram Kwalifikacji (ERK)**, której celem jest lepsze dostosowanie kompetencji i kwalifikacji do potrzeb rynku pracy, ułatwienie porównywania kompetencji i kwalifikacji zdobywanych w różnym czasie, w różnych miejscach i formach, a w efekcie wzrost mobilności pracowników, wypromowanie i ułatwienie uczenia się przez całe życie (więcej zob. IBE, 2014).

Odpowiedzią na brak dostatecznej wiedzy w zakresie wymagań zawodowych dotyczących stanowisk w ujęciu sektorowym był zrealizowany przez pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SGH) projekt badawczy „Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach – opracowanie metodologii badań empirycznych i analiza wyników badań empirycznych”. Jego celem było określenie specyficznych kwalifikacji i kompetencji, wymaganych dla kluczowych zawodów i stanowisk w wybranych sektorach². Poniżej zaprezentowane wyniki analiz jakościowych w obszarze podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje dotyczą **sektora bankowego**.

² Badaniami objęto takie sektory, jak: informatyka, telekomunikacja, bankowość, opieka zdrowotna, przemysł farmaceutyczny.

1. Charakterystyka sektora bankowego

Sektor bankowy jest w Polsce **wewnętrznie zróżnicowany**. Poza **bankiem centralnym** (Narodowy Bank Polski) na rynku funkcjonuje 68 banków komercyjnych (i dodatkowo 6 banków nieprowadzących działalności operacyjnej) oraz nieco ponad 570 banków funkcjonujących w bankowości spółdzielczej (na koniec 2013 roku 206 banków było zrzeszonych w SGB-Banku SA w Poznaniu, 365 w BPS SA w Warszawie; jeden bank, tj. Krakowski Bank Spółdzielczy, nie był zrzeszony). W samej tylko grupie banków komercyjnych funkcjonuje blisko **5300 oddziałów i blisko 5000 filii**, ekspozytur i pozostałych placówek. Sieć dystrybucji w sektorze bankowości spółdzielczej wynosi w zależności od źródła danych **od 3800 do 4000 placówek** (KNF, 2011; KNF, 2013; NBP, 2012). Według danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego liczba wszystkich placówek bankowych na koniec 2012 roku wyniosła 15 430 (KNF, 2013).

Tabela 1. Wielkość zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009–2013

Zatrudnienie	2009-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2012-12-31	2013-12-31
Liczba zatrudnionych	175 249	176 916	176 658	175 094	174 331
W centrali	68 105	70 806	72 045	72 615	72 251
W kraju	107 009	105 982	104 466	102 330	101 855
Za granicą	135	128	147	149	225

Źródło: (KNF, 2014).

W Polsce **w sektorze bankowym zatrudnienie** – mimo globalnego kryzysu, który dotknął bankowość na przełomie pierwszej i drugiej dekady obecnego wieku – **utrzymuje się na zbliżonym poziomie**. Na koniec 2009 roku zatrudnienie w sektorze wyniosło 175 249 osób, a na koniec 2013 roku – 174 331 osób (NBP, 2013; KNF, 2013; KNF, 2014).

Dane GUS wskazują, iż na koniec II kwartału 2012 roku **w sektorze finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych, funkcjonowało 22 507 podmiotów** (tabela 2), co oznacza wzrost o ponad 1400 podmiotów w stosunku do końca 2010 roku. Należy jednak zwrócić uwagę, iż wzrost ten jest kreowany poprzez zwiększenie liczby mikroprzedsiębiorstw (są to prawdopodobnie ekspozytury, punkty kasowe, filie i małe oddziały banków).

Tabela 2. Struktura podmiotów gospodarczych w sektorze finansowa działalność usługowa w latach 2010–2012 ze względu na wielkość zatrudnienia

wielkość rok	suma	0–9	10–49	50–249	250–999	1000 i więcej
2012	22 507	21 251	865	324	37	30
2011	21 987	20 618	889	320	39	31
2010	21 092	19 813	888	320	41	30
Δ 2010–2012	↑1 415	↑1 438	↓23	↑4	↓4	–

Źródło: (GUS, 2010; GUS, 2011; dane GUS za II kwartał 2012).

*Monitor bankowy*³ ze stycznia 2012 roku bada **szanse rozwoju sektora bankowego w Polsce**. Bankowość detaliczną uznaje się obecnie za kluczową dla rozwoju sektora (35%). Na drugim miejscu znalazły się usługi przeznaczone dla segmentu MŚP (27%), na trzecim miejscu zaś wskazano bankowość mikrofirm (22%). W porównaniu z 2011 rokiem zdecydowanie spadły nadzieje pokładane w bankowości sektora MŚP (spadek odsetka wskazań o 9 punktów procentowych), wzrosły natomiast oczekiwania związane z usługami dla ludności i mikrofirm (wzrost o 5 punktów procentowych). Usługi z innych pól – w tym: *bancassurance* (sprzedaż polis ubezpieczeniowych w formie indywidualnej lub grupowej klientom banków), bankowość hipoteczna, inwestycyjna i *private banking* – mają, zdaniem bankowców, marginalne znaczenie dla rozwoju całej branży (3%–5% wskazań) (*Monitor bankowy*). Takie, a nie inne obszary rozwoju sektora bankowego, wskazane przez przedstawicieli tego sektora, niewątpliwie znajdą odzwierciedlenie w zmianach dotyczących kompetencji przynajmniej części osób zatrudnionych w sektorze.

2. Podaż kwalifikacji i kompetencji w sektorze bankowym

Charakteryzując podaż kwalifikacji i kompetencji z punktu widzenia polskiego systemu edukacji, należy uwzględnić formy kształcenia w ramach systemu zarówno formalnego, jak i pozaformalnego. Wśród instytucji kształcących i szkolących można wymienić te, które prowadzą kształcenie w ramach edukacji formalnej i pozaformalnej.

Według portalu www.perspektywy.pl w Polsce jest 68 uczelni publicznych i niepublicznych kształcących na kierunku finanse i rachunkowość na studiach

³ *Monitor bankowy* to regularna analiza sytuacji banków w Polsce na podstawie badań prowadzonych wśród przedstawicieli banków przez agencję TNS OBOP na zlecenie Związku Banków Polskich.

I stopnia (zarówno na studiach licencjackich, jak i na studiach inżynierskich). Z kolei 24 uczelnie kształcą na kierunku finanse i rachunkowość na studiach II stopnia⁴. Należy jednak podkreślić, iż specjalizacje związane z sektorem bankowości można znaleźć także na innych kierunkach, w szczególności takich jak: zarządzanie, ekonomia. Uczelnie prowadzą kierunki, które tematycznie nawiązują do zagadnień obejmujących bankowość, analizę finansową, zarządzanie finansami itd.

Absolwenci kierunków ekonomicznych i administracyjnych stanowią najlichnieszą grupę absolwentów. W roku akademickim 2011/2012 absolwenci kierunków ekonomicznych i administracyjnych stanowili 25% ogółu absolwentów, pedagogicznych – 15%, społecznych – 12%, medycznych – 8% (GUS, 2012).

W przypadku edukacji formalnej, prowadzonej na poziomie niższym⁵ – szkolenictwa zawodowego istnieją określone standardy kwalifikacji zawodowych dla jednego, obszernego rodzajowo zawodu technika ekonomista (zob. MEN, 2011).

Kształcenie w zawodzie **technik ekonomista** odbywa się przede wszystkim w technikach, rzadko w szkołach policealnych. Szczegółowe wymagania kwalifikacyjne, zawarte w podstawie programowej np. dla zawodu **technik ekonomista**, zostały określone **w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 września 2010 r.** (zob. MEN, 2010). **W wyniku kształcenia w zawodzie absolwent powinien umieć:**

- posługiwać się podstawowymi pojęciami z zakresu ekonomii, rachunkowości, prawa, statystyki i sprawozdawczości;
- stosować podstawowe zasady zarządzania zasobami rzeczowymi, finansowymi i ludzkimi;
- stosować różne formy marketingu;
- organizować pracę własną i zespołu;
- obliczać i interpretować miary statystyczne wykorzystywane w pracach analitycznych i planistycznych;
- posługiwać się rachunkiem procentowym, odsetkowym i dyskontowym;
- redagować pisma, sporządzać protokoły, sprawozdania i notatki służbowe;
- obsługiwać typowe urządzenia biurowe;
- opracowywać, interpretować i prezentować materiał statystyczny;
- korzystać z opracowań statystycznych;
- stosować zasady rachunkowości w sporządzaniu i kontroli dokumentów księgowych;

⁴ http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=113#top-wyszukiwarka

⁵ Odpowiadającym poziomowi 4–5 deskryptorów Krajowej Ramy Kwalifikacji.

- prowadzić ewidencję księgową;
- interpretować zapisy księgowe;
- stosować formy i techniki zaopatrzenia i zbytu w różnych typach jednostek organizacyjnych;
- prowadzić sprawy wynikające ze współpracy przedsiębiorców z instytucjami finansowymi, organami administracji publicznej oraz z podmiotami krajowymi i zagranicznymi;
- prowadzić korespondencję w sprawach osobowych, finansowych i handlowych z kontrahentami, instytucjami finansowymi oraz z organami administracji publicznej;
- sporządzać plany działań małego przedsiębiorcy;
- obliczać wynagrodzenia, wydajność pracy, amortyzację, ubytki, ceny i marże oraz średnie zapasy;
- dokonywać analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, obliczać i interpretować podstawowe wskaźniki zadłużenia, płynności finansowej, rotacji, kosztów, rentowności, zużycia materiałów i narzędzi, struktury majątku i kapitału, zatrudnienia oraz zapasów i sprzedaży;
- posługiwać się klasyfikacją działalności gospodarczej oraz wyrobów i usług;
- organizować proces spedycji i magazynowania towarów;
- prowadzić ewidencję zjawisk i procesów gospodarczych stosownie do regulacji prawnych;
- sporządzać zestawienia obrotów i sald oraz sprawozdania finansowe;
- posługiwać się oprogramowaniem użytkowym wspomagającym wykonywanie zadań zawodowych;
- posługiwać się językiem obcym w zakresie niezbędnym do wykonywania zadań zawodowych;
- stosować przepisy prawa dotyczące wykonywanych zadań zawodowych;
- przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów ochrony przeciwpożarowej oraz ochrony środowiska;
- organizować stanowisko pracy zgodnie z wymaganiami ergonomii;
- kierować zespołem pracowników;
- stosować przepisy Kodeksu pracy dotyczące praw i obowiązków pracownika i pracodawcy;
- udzielać pierwszej pomocy poszkodowanym w wypadkach przy pracy;
- korzystać z różnych źródeł informacji oraz doradztwa specjalistycznego;
- prowadzić działalność gospodarczą.

Wytyczne zawarte w rozporządzeniu precyzują, iż zawód **technik ekonomista** jest zawodem szerokoprofilowym, umożliwiającym specjalizację pod koniec okresu kształcenia. Tematyka jednej ze specjalizacji dotyczy bankowości (MEN, 2010).

Do **instytucji edukacji pozaformalnej**, szkolących i kształcących w zakresie bankowości, można zaliczyć przede wszystkim uczelnie wyższe, prowadzące zajęcia w ramach studiów podyplomowych.

Według portalu www.studia-podyplomowe.pl na rynku polskim prowadzi działalność edukacyjną 30 różnych uczelni i jednostek naukowych, kształcących w zakresie szeroko rozumianej bankowości. Nie jest to jednak z pewnością lista pełna, ponieważ oferta dydaktyczna uczelni zmienia się w tym zakresie bardzo dynamicznie. Studia podyplomowe rozwijają kompetencje w różnym zakresie. Większość z nich ma charakter ogólny (bez wąskich specjalizacji), jednak zakres tematyczny studiów jest różny.

Zmiany w regulacjach prawnych dotyczących sektora bankowego, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne, coraz większa świadomość klientów, wymuszająca **doskonalenie** produktów i usług bankowych, znajdują odzwierciedlenie w **ofercie instytucji szkoleniowych, prowadzących szkolenia dla pracowników bądź przyszłych pracowników sektora bankowego**. Rynek usług szkoleniowych w tym obszarze jest bardzo zróżnicowany, pod względem zarówno tematyki szkoleń, jak i liczby firm proponujących szkolenia: otwarte lub zamknięte, zestandaryzowane lub „szyte na miarę” (na potrzeby coraz bardziej wymagającego klienta instytucjonalnego, jakim jest bank).

Szkolenia skierowane do sektora bankowego, potocznie zwane „miękkimi”, doskonalą umiejętności zarządzania relacjami ze światem zewnętrznym i z samym sobą w kontekście zawodowym. Obejmują one takie obszary, jak np.: sprzedaż, negocjacje, zarządzanie ludźmi, budowanie skutecznych zespołów i inne. Szkolenia potocznie zwane „twardymi” mają na celu nabywanie lub doskonalenie wiedzy merytorycznej, niezbędnej do realizacji zadań w danej specjalizacji bankowej. Obejmują one takie zagadnienia, jak np.: prawne aspekty funkcjonowania banku, specyfika produktów bankowych, informatyczne rozwiązania wspierające zarządzanie bankiem, kursy kasjerskie i inne.

Analizy pokazują, iż kierunek finanse i rachunkowość jest jednym z najpopularniejszych wśród polskich studentów. **Rynek pracy nie jest w stanie wchłonąć wszystkich absolwentów tego typu studiów**, więc znajdują oni zatrudnienie w różnych sektorach gospodarki. Wydaje się, że zarówno szkoły wyższe, jak i technika (które stanowią trzon instytucji edukacji formalnej) nie są w stanie wykształcić przyszłych pracowników gotowych do pracy w sektorze bez dodatkowego przeszkolenia. Zdaje się, iż nie jest to co do zasady możliwe, ponieważ poszczególne instytucje (bank centralny, banki komercyjne, banki spółdzielcze) mają pewną specyfikę. Instytucje edukacji formalnej w swoich działaniach opierają się na założeniu, że specyficzne umiejętności mogą i powinny być kształcone w ramach pracy na stanowisku w konkretnym banku lub w ramach dalszego kształcenia

pozaformalnego, np. w ramach kursów czy szkoleń. Respondenci w zasadzie nie byli w stanie stwierdzić w badaniach, czy luka pomiędzy absolwentem edukacji formalnej a pracownikiem „idealnym” jest duża.

Przeprowadzone badania jednoznacznie pokazują, że znaczącą rolę odgrywają kompetencje transferowalne, czyli takie cechy z obszaru wiedzy, umiejętności i w szczególności kompetencji społecznych, które są cenione przez pracodawców niezależnie od specyfiki danego sektora.

Respondenci wskazują, iż ciągle istnieje potencjał związany z poprawą jakości współpracy przedsiębiorców z instytucjami z otoczenia biznesu, instytucjami edukacji formalnej i pozaformalnej. Wobec częstych zmian prawa, pojawiania się nowych produktów i usług w sektorze bankowym czy oczekiwań klientów konieczne jest zatem opracowywanie bardzo elastycznych programów kształcenia (respondenci zdają sobie sprawę z trudności związanych z modyfikacjami programów w ramach edukacji formalnej). Potrzebna jest także bliska współpraca z przedstawicielami praktyki – pracownikami banków lub instytucji z bliskiego otoczenia biznesu. Na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, że wiele osób zdaje sobie sprawę z konieczności prowadzenia tego rodzaju współpracy, jednak jej nawiązanie nie jest łatwe, podobnie jak jej utrzymanie w dłuższym okresie. Celowe wydaje się nawiązanie ścisłej kooperacji przy tworzeniu lub modyfikacji programów nauczania w szkołach i na uczelniach. Doskonalenie systemu kształcenia na potrzeby sektora napotyka problemy w postaci niewystarczającej wiedzy, a przede wszystkim niewystarczających praktycznych umiejętności nauczycieli w szkołach ponadgimnazjalnych. Problem ten będzie się pogłębiał w przypadku, gdy zmiany w sektorze utrzymają swoją dynamikę. Przewagę w tym zakresie będą uzyskiwać te uczelnie wyższe, które jako swoich pracowników naukowo-badawczych będą zatrudniać osoby pracujące jednocześnie w sektorze; ich wiedza i umiejętności będą przyczyniać się do lepszego przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy i do zatrudnienia ich w sektorze bankowym⁶.

3. Popyt na kwalifikacje i kompetencje w sektorze bankowym

Centrale banków komercyjnych umiejscowione są **w dużych miastach**. Spośród największych banków w Polsce („Miesięcznik Finansowy Bank”, 2013)⁷

⁶ Więcej na ten temat w raportach z badań empirycznych prowadzonych w ramach projektu „Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach – opracowanie metodologii badań empirycznych i analiza wyników badań empirycznych”, zrealizowanego w latach 2012–2014 przez zespół pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych.

⁷ Ranking na podstawie wielkości aktywów.

większość ma swoją centralę w Warszawie (PKO Bank Polski SA, Bank Pekao SA, BRE Bank SA, Bank Millennium SA, Bank Gospodarstwa Krajowego, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank BGŻ SA, Raiffeisen Bank Polska w Warszawie SA, Deutsche Bank PBC SA, Alior Bank SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank DnB Nord Polska SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie). We Wrocławiu centralę posiada Bank Zachodni WBK SA, Santander Consumer Bank SA, w Katowicach – ING Bank Śląski SA (centrala także w Warszawie), w Krakowie – Bank BPH SA, w Gdyni – Nordea Bank Polska SA. Oddziały, filie i punkty kasowe banków są rozlokowane na terenie całego kraju, raczej jednak w miastach, rzadko w miejscowościach niemających praw miejskich. **Banki spółdzielcze** mają centrale rozlokowane na terenie całego kraju – w miastach i miejscowościach niemających praw miejskich. Podobnie rozlokowane są oddziały, filie, ekspozytury i punkty kasowe tych banków.

Bliskość terytorialna nie wydaje się już tak istotna (w dobie nowoczesnych mediów), jak dawniej – odległość terytorialna jest obecnie dla kandydatów do pracy w sektorze coraz mniejszą przeszkodą w zdobywaniu i rozwoju wiedzy i umiejętności.

Zdaniem respondentów – przedstawiciele kluczowych przedsiębiorstw **poziom kompetencji specyficznych i transferowalnych absolwentów szkół i uczelni jest przeciętny**. Wyższe uczelnie, które zapewniają przygotowanie teoretyczne (w zakresie bankowości i finansów czy finansów i rachunkowości), nie zawsze uczą na tyle skutecznie, aby można było przełożyć tę teorię na praktyczną realizację zadań na stanowisku pracy. Kolejny problem polega na tym, iż sektor bankowy bardzo dynamicznie się rozwija, a w ramach edukacji formalnej studenci zapoznają się z wiedzą sprzed kilku czy kilkunastu lat, przez co nie potrafią odpowiednio podchodzić do aktualnie występujących procesów. Ponadto przedstawiciele przedsiębiorstw obserwują, iż absolwenci nie mają wiedzy o produktach, procesach czy procedurach bankowych, dlatego niski poziom przygotowania, jaki prezentują, wymaga od pracodawcy poświęcenia czasu na przyuczenie pracownika do pracy na określonym stanowisku.

Poziom sprawności obsługi klienta banku jest wśród absolwentów szkół i uczelni oceniany jako niski i niezadowolający, ponieważ absolwenci nie potrafią np. obsługiwać takich urządzeń, jak liczarki, multisejfy, co zdecydowanie obniża efektywność i sprawność obsługi klienta tej instytucji.

Respondenci wypowiedzieli się na temat poziomu kompetencji specyficznych nowo zatrudnionych pracowników. Jeżeli nowo zatrudniony pracownik przeszedł do firmy z podobnego stanowiska do obecnie objętego, to w większości przypadków poziom jego kompetencji specyficznych jest zadowolający, ponieważ proces sprzedaży produktów bankowych jest podobny w różnych bankach.

Jeśli chodzi o poziom kompetencji specyficznych pracowników z dłuższym stażem, respondenci podkreślają, iż jeżeli osoba długo pracuje w danej firmie, to posiada wiedzę związaną ze specyfiką zadań na danym stanowisku, ze specyfiką danego działu i danej firmy, dzięki czemu poziom jej kompetencji trudno porównać z poziomem kompetencji osoby nowo zatrudnionej, ponieważ w większości przypadków będzie występowała znaczna różnica.

Możliwość transferu kompetencji między sektorami zależy zdaniem respondentów od poziomu posiadanych kwalifikacji i kompetencji, ponieważ np. osoba, która jest wykwalifikowanym sprzedawcą kredytów, z kilkuletnim stażem, z wysoką liczbą decyzji kredytowych, będzie mogła dzięki transferowalności kompetencji pracować w dziale finansowym wielu innych firm spoza sektora bankowego (np. ze względu na umiejętność dokonywania prawidłowej analizy finansowej). *De facto* coraz większa liczba pracowników może pracować w sektorze finansowym (czyli poza bankami, w takich instytucjach, jak m.in.: SKOKI, firmy ubezpieczeniowe, maklerskie, leasingowe, TFI, firmy pożyczkowe itp.), poszczególne banki zwiększają bowiem zakres swoich usług i/lub tworzą nowe rodzaje banków (np. specjalistyczne banki hipoteczne), usług i produktów, które wcześniej nie były domeną tradycyjnych banków.

Ponadto klienci banku są zwykle, zdaniem badanych osób, coraz bardziej wymagający. Należy zatem rozwijać kompetencje pracowników banku, którzy powinni sprostać oczekiwaniom klienta. Specyficzną kompetencją (która stała się specyficzna niedawno) jest umiejętność sprzedaży produktów bankowych klientom, którzy posiadają dużą wiedzę na ich temat – często wiedzę szczegółową i specjalistyczną. Powinna więc wzrastać wiedza merytoryczna pracowników banku (lub kandydatów do pracy), jednak, na co zwracają uwagę przedstawiciele sektora, nie zawsze tak jest. Wynika to zarówno z niezadowalającego poziomu edukacji formalnej, jak i z tego, że banki nie podejmują dostatecznej ilości działań z zakresu edukacji pozaformalnej.

4. Sektorowa Rama Kwalifikacji w sektorze bankowym – rekomendacje na podstawie badań empirycznych

W przeprowadzonych badaniach jakościowych dokonano analizy kompetencji niezbędnych dla całego sektora bankowego, a także pożądaných na wybranych stanowiskach. Przeprowadzono badanie popytu na kompetencje (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) oraz podaży kompetencji (będących skutkiem edukacji formalnej i pozaformalnej oraz uczenia się nieformalnego). Identyfikacja i opis wynikający z przeprowadzonych badań stanowią podstawę

opracowania i przyszłego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze bankowym.

W przypadku podaży kwalifikacji i kompetencji na potrzeby sektora bankowego ważną rolę odgrywają instytucje edukacji zarówno formalnej, jak i pozaformalnej oraz uczenie się nieformalne. Edukacja formalna stanowi istotny etap wyposażania absolwentów w podstawową wiedzę z różnych obszarów funkcjonowania banku, wiedzę potrzebną do podejmowania zadań zawodowych na poszczególnych stanowiskach, ale przede wszystkim dającą podstawy do jej dalszego rozwijania. Na potrzeby sektora bankowego usługi edukacyjne świadczą zarówno szkoły ponadgimnazjalne (technika i szkoły policealne), jak i uczelnie wyższe. Sieć tych placówek jest terytorialnie rozproszona, a ich absolwenci mają możliwość podjęcia pracy zarówno w sektorze bankowym, jak i w szerszym rodzaju sektorze finansowym oraz w innych branżach, na stanowiskach, których zadania obejmują zagadnienia dotyczące obszaru finansów i bankowości. Badania pokazują, iż w zdecydowanej większości przypadków od pracowników wymagane jest wykształcenie wyższe, najlepiej kierunkowe, rzadziej wystarcza wykształcenie ponadgimnazjalne. Przedstawiciele sektora bankowego nie są w pełni zadowoleni z poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych absolwentów szkół i uczelni, zwracają bowiem uwagę na przeteoretyzowanie programów nauczania i stosunkowo mały zakres umiejętności rozwijanych w toku uczenia się. Ponadto zwracają uwagę na nie zawsze odpowiedni poziom kompetencji społecznych absolwentów (tak podstawowych, jak np. komunikacja czy współpraca). Zarówno pracodawcy, jak i przedstawiciele instytucji edukacyjnych podkreślają niedostateczny poziom współpracy pomiędzy obiema stronami. Wina leży *de facto* po obu stronach: pracodawcy nie są zawsze chętni do kontaktów z ich zdaniem skostniałym sektorem edukacji, z kolei przedstawiciele szkół (rzadziej uczelni) nie mają koncepcji kooperacji i nie posiadają procedur kontaktu z pracodawcami. Rozwój branży jest dość dynamiczny, pojawiają się nowe usługi i produkty, a w związku z tym kluczowe wydaje się stałe kształtowanie oferty edukacyjnej, które ma być odpowiedzią na dopasowanie efektów uczenia się do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Z uwagi na brak takich działań pracodawcy, aby zapewnić wysoką jakość pracy nowo przyjętych pracowników i świadczenie przez nich usług na wysokim poziomie, są zmuszeni do prowadzenia rozbudowanych programów wdrożeniowych, uzupełniających ich kompetencje. Duże banki mają większą łatwość z radzeniem sobie z tym problemem poprzez organizację wewnętrznych programów rozwoju, jednak mniejsze będą miały rosnące problemy w tym obszarze. W tym kontekście pojawiają się dylematy związane z charakterem kształcenia – z jednej strony na rynku pracy pożądana są pracownicy o wąskich specjalizacjach, z drugiej strony ograniczanie kształcenia do wąskiego zakresu może prowadzić do

sytuacji uniemożliwiającej realizowanie innego typu zadań na podobnych stanowiskach.

W zasadzie badania pokazują, że przedstawiciele banków liczą przede wszystkim na wysoką jakość programów szkoleniowych realizowanych przez nich samych (szkolenia wewnętrzne albo zewnętrzne, prowadzone przez banki we współpracy ze sprawdzonymi wcześniej instytucjami szkoleniowymi).

Przeprowadzone badania wskazują, że **i w sektorze bankowym, i w innych branżach cenione są często te same cechy pracowników**. Przykładem tego rodzaju mogą być np. umiejętności sprzedażowe czy umiejętności analityczne albo wiedza prawna z obszaru finansów (np. zagadnienia podatkowe). Respondenci wskazywali szeroką gamę kompetencji transferowalnych, wykorzystywanych w sektorze bankowym. Najwięcej podobieństw zidentyfikowano w obszarze kompetencji społecznych. W tym obszarze zarówno przedstawiciele instytucji edukacji formalnej czy nieformalnej, jak i przedstawiciele pracodawców nie byli w stanie wskazać żadnych cech specyficznych dla bankowości.

Proces nieformalnego uczenia się jest w sektorze bankowym w zasadzie ciągły z racji pojawiających się nowych produktów czy usług, a także z powodu coraz powszechniejszego stosowania technologii informatycznych. Braki kompetencyjne występują zarówno w sferze wiedzy, umiejętności, jak i w sferze kompetencji społecznych.

Analiza materiału empirycznego dotyczącego specyficznych kwalifikacji i kompetencji na wybranych stanowiskach w sektorze bankowym stwarza pewne problemy w zakresie ich identyfikacji i precyzyjnego opisu. W kontekście projektowania na tej podstawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze pojawiają się **problemy o charakterze koncepcyjnym i aplikacyjnym**.

Po pierwsze, zmiany zachodzące w bankowości, nowe procesy, procedury, produkty, jak również duża niejednorodność sektora (od banku centralnego poprzez banki komercyjne aż po banki spółdzielcze) sprawiają, iż poszczególne banki mają różne oczekiwania, jeśli chodzi o zakres zadań wykonywanych na danym stanowisku, w związku z tym oczekują różnych kompetencji na stanowiskach o podobnych lub zbliżonych nazwach. Zdaniem respondentów duży popyt jest na umiejętności szybkiego uczenia się i dostosowywania do zmieniających się warunków, bankowość wymaga bowiem według nich ciągłej aktualizacji wiedzy. Absolwent z umiejętnościami adaptacyjnymi i nastawieniem na ciągły rozwój nie będzie miał problemów ze znalezieniem pracy w sektorze.

Po drugie, niespójność nazewnictwa dotyczącego zawodów/stanowisk skutkuje różnymi profilami kompetencyjnymi. Stanowiska o tej samej nazwie w różnych bankach wymagają odmiennych kwalifikacji i kompetencji profesjonalnych, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia stworzenie precyzyjnych opisów. Brak ostrych

granic pomiędzy poszczególnymi zawodami/stanowiskami i ich niedookreśloność utrudniają identyfikowanie specyficznych kwalifikacji i kompetencji; można zaobserwować „zachodzenie” zakresów kompetencji potrzebnych na stanowiskach, które mają inną nazwę.

Po trzecie, zarówno różna organizacja wewnętrzna, jak i wielkość banków powodują konieczność wykonywania wielu zadań przez pracowników na wybranych stanowiskach. Wobec tego często trudno jest zdefiniować jednoznacznie specyfikę poszczególnych stanowisk.

Po czwarte, respondenci mieli często trudności ze zdefiniowaniem kompetencji specyficznych dla całego sektora bankowości, a także kompetencji specyficznych potrzebnych pracownikom zajmującym poszczególne stanowiska. Jest to szerszy problem badawczy, niezbędne wydaje się w najbliższej przyszłości rozstrzygnięcie definicyjne kwalifikacji i kompetencji specyficznych. Przykładowo, doświadczenie sprzedażowe jest cechą przydatną we wszystkich bez wyjątku sektorach gospodarki, w których występuje kontakt z klientami. Jednak inna jest specyfika sprzedaży usług i produktów bankowych, inna np. usług i produktów informatycznych.

Po piąte, istniejące w branży wąskie specjalizacje skutkują powstawaniem zawodów, które nie występują w Klasyfikacji Zawodów i Specjalności oraz nie posiadają opracowanych standardów kwalifikacji zawodowych.

Po szóste, przedstawiciele badanych pracodawców nie są szczególnie zainteresowani opracowywaną Sektorową Ramą Kwalifikacji w bankowości, nie rozumieją, dlaczego powinno się ją stworzyć. Respondenci podkreślają funkcjonowanie w przedsiębiorstwach z tej branży systemów zarządzania kompetencjami i duże przywiązanie do tego typu rozwiązań, połączone z niechętnym nastawieniem do stosowania innych, zewnętrznych praktyk (systemów). Będzie to wymagało odpowiedniej komunikacji z bankami, a także z innymi instytucjami z otoczenia biznesu bankowego.

Po siódme, obserwuje się niezadowalającą jakość kompetencji absolwentów instytucji edukacji formalnej i pozaformalnej. Co do zasady, poszczególne instytucje działające w sektorze (bank centralny, banki komercyjne, banki spółdzielcze) mają pewną specyfikę. Instytucje edukacji formalnej w swoich działaniach opierają się na założeniu, że specyficzne umiejętności mogą i powinny być kształcone w ramach pracy na stanowisku w konkretnym banku lub w ramach dalszego kształcenia pozaformalnego, np. w ramach kursów czy szkoleń.

Po ósme, przeprowadzone badania jednoznacznie pokazują, że znaczącą rolę odgrywają kompetencje transferowalne, czyli takie cechy z obszaru wiedzy, umiejętności i w szczególności kompetencji społecznych, które są cenione przez pracodawców, niezależnie od specyfiki danego sektora.

Po przeprowadzeniu szeregu analiz można stwierdzić, że w sektorze bankowym istnieje szereg stanowisk, kwalifikacji i kompetencji specyficznych, różniących się poziomem, możliwych do uwzględnienia w Sektorowej Ramie Kwalifikacji dla sektora. Pozyskane w badaniach jakościowych informacje w wielu przypadkach pozwalają na szczegółowe, ale w dalszym ciągu niepełne określenie oczekiwanych w sektorze kwalifikacji i kompetencji. Stąd postulowane są dalsze prace analityczne, w szczególności konsultacje eksperckie – potrzebna jest współpraca z osobami z branży, podobnie jak to miało miejsce przy projektowaniu Sektorowych Ram Kwalifikacji w innych krajach, np. w Czechach, Niemczech czy w Szkocji. W Szkocji na przykład w prace nad Sektorową Ramą Kwalifikacji obejmującą sektor finansowy zaangażowano Chartered Banker Institute in Scotland⁸. Związek ten opracował już wiele lat temu standardy kwalifikacyjne obejmujące sektor bankowy. Tworząc ramy krajowe, rozpoczęto adaptację standardów istniejących i wykorzystywanych w szkockich bankach, tak aby dopasować je do standardów zgodnych z Europejską Ramą Kwalifikacji.

Podobnie w ramach prac najważniejszych instytutów bankowych w Europie, zrzeszonych w EBTN (European Bank Training Network), opracowano tzw. **Translator ERK** dla potrzeb instytucji finansowych, który udostępnia opisy ośmiu uniwersalnych poziomów kwalifikacji ERK, przełożone na język i środowisko pracy specyficzne dla tego sektora⁹. Projekt EBTN jest elementem budowania transparentnych, wysokiej jakości kwalifikacji, z których może korzystać szerokie grono interesariuszy, takich jak: pracownicy, instytucje finansowe, firmy szkoleniowe, organizacje certyfikujące, partnerzy społeczni, a docelowo, co najważniejsze, klienci. Rama kwalifikacji „szyta na miarę” sektora usług finansowych ma przyczynić się do upowszechnienia w nim ERK. Dodatkową korzyścią jest prezentacja:

- przykładowych, wzorcowych certyfikatów, które dobrze odpowiadają wymogom poszczególnych poziomów ERK, ważnych dla sektora, w tym certyfikatów EFCB i EFA, dostępnych w Polsce;
- modelowych rozwiązań dla tworzenia nowych kwalifikacji, w pełni zgodnych z wymaganiami ERK.

⁸ Więcej: <http://www.charteredbanker.com/>

⁹ Więcej: <http://www.ebtn-association.eu/>, <http://www.wib.org.pl/>

Bibliografia

- GUS (2010), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Warszawa.
- GUS (2011), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Warszawa.
- GUS (2012), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, raport, Warszawa.
- IBE (2014), <http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/prk/133-skad-sie-wziela-rama-kwalifikacji>
- KNF (2011), *Raport o sytuacji banków w 2010 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- KNF (2013), *Raport o sytuacji banków w 2012 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- KNF (2014), *Dane miesięczne dot. sektora bankowego, 7 lutego 2014 r.*, <http://www.knf.gov.pl/index.html>
- KPRM (2012), *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego*, Warszawa, 15 listopada 2011, <http://www.zds.kprm.gov.pl>
- MEN (2010), Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 września 2010 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach: drukarz, intrologator, mechanik maszyn i urządzeń drogowych, technik administracji, technik drogownictwa, technik ekonomista, technik ochrony fizycznej osób i mienia, technik pojazdów samochodowych, technik poligraf i technik turystyki wiejskiej (DzU 2010, nr 195, poz. 1296).
- MEN (2011), Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (DzU 2012, poz. 7).
- „Miesięcznik Finansowy Bank” (2013), *50 największych banków w Polsce 2013*, dodatek do „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6.
- NBP (2012), *Rozwój sektora finansowego w Polsce w 2010 r.*, Warszawa.
- NBP (2013), *Rozwój sektora finansowego w Polsce w 2012 r.*, Warszawa.

Źródła internetowe

<http://www.charteredbanker.com/>

<http://www.ebta-association.eu/>

http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=113#top-wyszukiwarka

<http://www.wib.org.pl/>

Summary

Supply of and Demand for Qualifications and Competences from Sectoral Perspective in Banking Sector (Based on Empirical Research)

The purpose of this article is to present the results of empirical research (desk research and analysis of individual and group interviews (IDI&FGI) with representatives of institutions of formal and non-formal education, representatives of banks and business environment institutions) on the supply and demand for qualifications and competences in the banking sector. The study reveal the presence in this sector of specific competences and qualifications that may provide the source for the development of Sectoral Qualifications Framework.

Keywords: competence profile, Sectoral Qualifications Framework, Polish Qualifications Framework, banking sector.

Резюме

Предложение и спрос на квалификации и компетенции в отраслевом аспекте на примере банковского сектора на основе эмпирических исследований

Целью настоящей статьи является презентация результатов исследований (анализ *desk research*, а также интервью: индивидуальные IDI и групповые FGI с представителями учреждений формального и неформального образования, представителями банков и учреждений бизнес-окружения), касающихся предложения и спроса на квалификации и компетенции в банковском секторе. Проведенные исследования показывают, что в отрасли имеются специфические компетенции и квалификации, которые могут быть источником для разработки отраслевой рамки квалификаций.

Ключевые слова: компетенционный профиль, отраслевая рамка квалификаций, Польская рамка квалификаций, банковское дело.

Dr Dariusz Danilewicz

Doktor nauk ekonomicznych z dziedziny zarządzania, adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zajmuje się działalnością naukową, szkoleniową i doradczą, m.in. z następujących dziedzin: zarządzanie kapitałem ludzkim dla instytucji publicznych (instytucje rynku pracy, administracja centralna i lokalna, szkolnictwo) i przedsiębiorstw, doradztwo zawodowe, zagadnienia rynku pracy, edukacja ekonomiczna, efektywność osobista. Prowadzi szkolenia i wykłada na każdym etapie studiów (licencjackie, magisterskie, podyplomowe i doktoranckie). Kierownik Studiów Podyplomowych *Doradztwo Zawodowe, Kierowanie Rozwojem i Coaching*. Autor kilkudziesięciu publikacji zwartych i artykułów.

