

Kompetencje pracowników polskiego sektora finansowego – identyfikacje, ewolucja, znaczenie i przyszłe potrzeby

Magdalena Laskowicz*

Cel: celem niniejszego artykułu była identyfikacja i analiza kompetencji osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora finansów w Polsce.

Metodologia: metodologia zastosowana w prezentowanym artykule opiera się na badaniach empirycznych popartych studiami literaturowymi. W podejściu tym zastosowano reaktywną technikę badawczą opartą na kwestionariuszu do zbierania opinii pod kątem ważności i struktury kompetencji.

Wyniki: wyniki badania przeprowadzonego przez autorkę ujawniły, iż kompetencje miękkie zostały ocenione jako przydatne w codziennej pracy w działach finansowych w Polsce, jednakże respondenci ocenili kompetencje miękkie jako mniej istotne w stosunku do kompetencji twardych.

Ograniczenia/implikacje badawcze: badania zostały przeprowadzone wśród wąskiej grupy specjalistów, którzy zadeklarowali swoją aktywność zawodową w dwóch polskich województwach (małopolskie i mazowieckie). Warto zaznaczyć, że znaczenie rodzaju kompetencji może się różnić w zależności od analizowanego sektora – w niniejszej pracy zbadano jedynie sektor finansowy. Zaprezentowane w artykule wyniki badań mogą stanowić wskazanie do dalszego prowadzenia pogłębionych badań na szerszą skalę.

Oryginalność/wartość: istotną korzyścią z przeprowadzonych badań jest wypracowanie hierarchii kluczowych kompetencji dla sektora finansowego w Polsce. Dodatkowo przeprowadzone badania ujawniają nową perspektywę badawczą ukierunkowaną na kompetencje przyszłości w analizowanym sektorze finansowym w Polsce.

Słowa kluczowe: kompetencje miękkie, sektor finansowy, rozwój kompetencji, kompetencje twarde, rachunkowość.

Nadesłany: 07.09.2022 | Zaakceptowany do druku: 15.04.2023

Competencies of Employees of the Polish Financial Sector – Identification, Evolution, Meaning and Future

Purpose: The purpose of this article is to present the identification and analysis of the competencies of people employed in enterprises in the financial sector in Poland.

Design/methodology/approach: The methodology used in the presented paper is based on empirical research supported by literature studies. In this approach, a reactive research tech-

* **Magdalena Laskowicz** – mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. <https://orcid.org/0000-0001-8061-8465>.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska; e-mail: magdalena.laskowicz@phd.uek.krakow.pl.

nique based on a questionnaire was applied to gather opinions in terms of the importance and structure of competencies.

Findings: The conducted study shows that soft skills are assessed as useful in everyday work in financial departments in Poland; however, the respondents assessed soft skills as less important in relation to hard skills.

Research limitations/implications: The research was conducted among a small group of specialists who declared their professional activity in two Polish voivodeships (Lesser Poland and Masovian). It is worth indicating that the importance of the type of competency may vary depending on the analyzed sector – in this research only the financial sector was surveyed. The research results presented in the article may be an indication for further in-depth research on a larger scale.

Originality/value: A major benefit of the conducted research is the developed hierarchy list of top competencies for the financial sector in Poland. Additionally, the conducted research reveals a new research perspective targeted to the competencies of the future in the analyzed financial sector in Poland.

Keywords: soft skills, financial sector, development of competencies, hard skills, accounting.

JEL: M41, M50, M54

1. Wprowadzenie

Kompetencje pracownicze były przedmiotem wielu dywagacji i badań już od 1973 roku, kiedy to za sprawą Davida Clarence McClellanda pojawiły się pierwsze zapiski na temat szeroko pojętych kompetencji (Mikuła & Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 49–73). Od tamtego czasu istota kompetencji wielokrotnie ewoluowała, a wraz z dynamicznie rozwijającymi się rynkami powstała konieczność uporządkowania i zdefiniowania tego terminu. Permanentna eksploracja świata biznesu oraz postęp technologiczny nie pozostały bez wpływu na stanowiska sektora finansowego. Przedsiębiorcy oraz menedżerowie stanęli przed wyzwaniem zdefiniowania profilu idealnego pracownika działu finansów, który z jednej strony spełnia oczekiwania co do „fachowej” wiedzy z obszaru finansów czy rachunkowości, z drugiej natomiast – posiada zdolności do przystosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia (Capgemini, 2017, s. 3–11). W literaturze ekonomicznej odnaleźć można wiele wyników badań traktujących na temat kluczowych kompetencji na rynkach pracy zarówno lokalnym, jak i międzynarodowym (Fajaryati i in., 2020, s. 595–603), jednakże brakuje szczegółowych danych na temat priorytetowych kompetencji polskich pracowników sektora finansów (Rakowska & Juana-Espinosa, 2021, s. 670–672). Ponadto, polscy naukowcy już teraz alarmują o istotnym problemie niedoboru pracowników o odpowiednich kompe-

tencjach, którzy potrafiliby połączyć wiedzę związaną ze specyfiką sektora finansowego z twardymi kompetencjami cyfrowymi oraz zaawansowanymi umiejętnościami społecznymi (Włoch & Śledziewska, 2018, s. 5).

Problemem badawczym, który leży u podstaw niniejszych rozważań, jest zjawisko niedopasowania potrzeb kompetencyjnych do tych, które mają obecni pracownicy sektora finansowego. Z tego powodu uwaga autorki skoncentrowana była na określeniu istotności oraz hierarchizacji kompetencji miękkich i twardych pracowników zatrudnionych w sektorze finansowym. Sformułowano w związku z tym następujące pytania badawcze:

1. Który rodzaj kompetencji jest istotniejszy w zawodach sektora finansowego?
2. Czy możliwe jest ustalenie priorytetowych kompetencji oraz wskazanie tych mniej istotnych w analizowanym sektorze?
3. Jak wygląda hierarchia kompetencji w sektorze finansowym?
4. Czy można stwierdzić, iż znaczenie kompetencji miękkich wzrasta w zawodach analizowanego sektora?
5. Czy na podstawie doświadczenia zawodowego specjalistów sektora finansowego możliwe jest ustalenie kompetencji kluczowych w najbliższej przyszłości?

W pierwszej części artykułu omówione zostały teoretyczne zagadnienia poświęcone istocie kompetencji twardych oraz miękkich, a także charakterystyka sektora finansowego. W dalszej części pracy autorka zaprezentowała analizę wyników badań prze-

prowadzonych wśród osób specjalizujących się w rekrutacji pracowników do działów finansowych, liderów zespołów finansowych korporacji oraz małych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. Następnie sformułowane zostały wnioski z przeprowadzonego badania oraz omówione zostały kierunki dalszych badań.

2. Charakterystyka kompetencji pracowniczych

2.1. Istota kompetencji oraz ich podział na twarde i miękkie

W literaturze przedmiotu termin „kompetencja” jest pojęciem wieloznacznym oraz

interdyscyplinarnym. Próbę zdefiniowania pojęcia podjęto pierwszy raz w XX wieku, jednakże w trakcie rozwoju nauki i postępu technologicznego termin ten był wielokrotnie modyfikowany przez wielu badaczy. Wybrane definicje pojęcia „kompetencja” opracowane w latach 1959–2018 zostały chronologicznie ujęte w tabeli 1.

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjęła definicję „kompetencji” jako konstrukt obejmujący umiejętności, wiedzę, postawy i zachowanie pracownika, cechy osobowości oraz motywację do pracy (Armstrong, 2000, s. 241–242). Bogaty zestaw publikacji naukowych prezentuje różne klasyfikacje kompetencji w zależności od przyjętego kryterium (Oleksyn, 2021, s. 38–39).

Tabela 1. Definicja terminu „kompetencja” w postrzeganiu różnych badaczy

Źródło	Definicja kompetencji
White, R. (1959). <i>Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review</i> , 66(5), 318.	„Kompetentność (<i>competency</i>) jest motywacją, tak jak kompetencja (<i>competence</i>) jest w swym najgłębszym sensie nabytą umiejętnością”.
Boyatzis, R.E. (1982). <i>The competent manager. A model of effective performance</i> (s. 21). John Wiley & Sons Inc.	„Charakterystyka osoby obejmująca: motyw, cechy, umiejętności, obraz samego siebie, role społeczne oraz wykorzystywane obszary wiedzy. Potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”.
Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). <i>Competence at Work: Models for Superior Performance</i> . John Wiley & Sons Press.	„Charakterystyka człowieka (głównie cechy osobowości) pozwalająca przewidzieć zachowania w różnych zawodowych sytuacjach”.
Levy-Leboyer, C. (1997). <i>Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych</i> (s. 19). Wydawnictwo Poltex.	„Zbiór zachowań, które określone osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one skuteczniej i sprawniej”.
Armstrong, M. (2000). <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi</i> (s. 241). Dom Wydawniczy ABC; Oficyna Ekonomiczna.	„Ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystywać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom”
Mikuła, B. (2001). <i>W kierunku organizacji inteligentnych</i> (s. 50). Antykwa.	„Uprawnienia do działania w określonym zakresie łącznie z podejmowaniem decyzji”.
Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2002). <i>Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi</i> (s. 162). Oficyna Ekonomiczna.	„Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na pracę danej osoby”.
Rostkowski, T. (2005). <i>Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi</i> . W A. Sajkiewicz, (red.), <i>Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność</i> (s. 90). Wydawnictwo Poltex.	„Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”.

Tabela 1 cd.

Źródło	Definicja kompetencji
Michalski, E. (2011), Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. <i>Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu</i> , 34, 125–136.	„Posiadana wiedza i doświadczenia, które pozwalają prawidłowo wypełniać obowiązki i podejmować właściwe decyzje”.
Król, A. & Kacprzak, M. (2014). Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy, <i>Zarządzanie. Teoria i Praktyka</i> , 10(2), (s. 42). Wydawnictwo WSM.	„Do strategicznych kompetencji menedżerów wiedzy zaliczyć można kreatywność, innowacyjność, zdolność do podejmowania ryzyka, systematycznego, ciągłego uczenia się, szybkiego adaptowania się do zmieniających się warunków otoczenia, do kreowania wiedzy, kierowania zespołami czy budowania kultury wiedzy w organizacji”.
Pocztowski, A. (2018). <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania</i> (s. 116). PWE.	„Ogół względnie trwałych właściwości człowieka tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Najczęściej kompetencje dzieli się ze względu na pełnioną funkcję, jednakże w opracowaniach naukowych autorzy proponują różne klasyfikacje kompetencji o podobnie brzmiącym nazewnictwie. Zarówno w literaturze obcojęzycznej, jak i w mowie potocznej oraz artykułach publikowanych w *social mediach* (ogół mediów społecznościowych, takich jak serwisy społecznościowe, blogi czy zbiorowości skupione wokół treści) (Nowak, 2012, s. 13–15), jednym z najpopularniejszych kryteriów podziału kompetencji jest ich rozróżnienie na twarde i miękkie (Purwanto i in., 2021, s. 557).

2.2. Istota kompetencji twardych

Literatura przedmiotu definiuje kompetencje twarde jako stricte określoną wiedzę, doświadczenie oraz umiejętności. Ten typ kompetencji opiera się na zastosowaniu jasno sprecyzowanych narzędzi, procesów tudzież procedur w celu realizacji powierzonego zadania zawodowego zgodnie z narzuconymi standardami (są to np. standardy inżynierskie, prawne, medyczne, rachunkowości itd.). Kompetencje twarde bardzo często są ściśle powiązane z kwalifikacjami formalnymi poświadczonymi przez stosowny stopień wojskowy, certyfikat lub dyplom (Lyu & Liu, 2021, s. 1). Wynika to z faktu, iż kompetencje techniczne zaliczane są w poczet kompetencji, które można zmierzyć. Posiadanie kwalifikacji oznacza, iż pracownik wyposażony jest w ukształtowany potencjał do realizacji prac ważnych dla społeczności, zgodnie

z oficjalnie przyjętym standardem. Kwalifikacje zdobywane są w drodze edukacji oraz utożsamiane z poziomem wykształcenia (Orczyk, 2009, s. 21). Dzięki miarodajności kompetencji twardych możliwe jest opracowanie listy kompetencji kluczowych na dane stanowisko pracy, a w dalszej kolejności stworzenie modelu kompetencyjnego (Pocztowski, 2018, s. 96).

2.3. Identyfikacja kompetencji miękkich

Ogólnie uznany podział kompetencji na twarde oraz miękkie postrzegany jest jako niezwykle użyteczny, szczególnie w praktyce gospodarczej. Powszechnie przyjęty jest pogląd, iż kompetencje twarde powinno traktować się jako kluczowe, podczas gdy kompetencje miękkie – jako uzupełniające. Szeroki zakres treści pojęcia „kompetencje” wyznacza jego interdyscyplinarny charakter. Stosowane jest ono w różnych dyscyplinach naukowych – w tym także w dziedzinie nauk psychologicznych (Heckman & Kautz, 2012, s. 451–453). Literatura przedmiotu wskazuje, iż kompetencje miękkie silnie skorelowane są ze zdolnością do współpracy, budowaniem relacji z ludźmi, komunikacji oraz szeregiem cech osobistych (m.in.: asertywność, empatia, otwartość) (Robles, 2012, s. 456). Ten typ kompetencji jest trudny do zmierzenia w sposób wiarygodny i precyzyjny (Oleksyn, 2008, s. 98).

Literatura przedmiotu wskazuje co najmniej kilka elementów składowych kompetencji miękkich: cechy osobowości;

umiejętności: komunikacyjne, skutecznego komunikowania, przywódcze, negocjacyjne oraz samodzielność w działaniu/podejmowaniu decyzji. Niektórzy naukowcy postulują jednak, iż kompetencje miękkie co do zasady nie różnią się od twardych, a sam ich podział na dwie kategorie jest sztuczny, ponieważ obydwa warianty kompetencji stanowią jedynie opisy pewnych regularności w zachowaniu pracowników, nie stanowią natomiast ich wyjaśnienia (Woodruffe, 1993, s. 34).

Literatura międzynarodowa podkreśla rolę umiejętności w ogólnej definicji kompetencji miękkich, określając je jako zdolności społeczne, które są wykorzystywane w utrzymywaniu pozytywnych relacji oraz we współpracy z innymi ludźmi. Ponadto, niektóre umiejętności można zaliczyć w poczet kompetencji miękkich, między innymi: przywództwo, etykę/profesjonalizm, komunikację, krytyczne myślenie czy rozwiązywanie problemów (Purwanto i in., 2021, s. 557). W badaniach naukowych przeprowadzonych przez Stanford Research Institute oraz the Carnegie Mellon Foundation na grupie badawczej składającej się z dyrektorów generalnych listy *Fortune 500* potwierdzono, że 75% długoterminowych sukcesów zawodowych wynikało z opanowania kompetencji miękkich, a jedynie 25% z kompetencji twardych (Sundararajan, 2019, s. 66). Ponadto badania przeprowadzone przez Harvard University dostarczyły dowodów na rosnące zapotrzebowanie na kompetencje miękkie na amerykańskim rynku pracy (Deming, 2017, s. 28–30). Głównym powodem rosnącego znaczenia kompetencji miękkich jest przekonanie, że komputery nadal niezbyt dobrze radzą sobie z symulowaniem interakcji międzyludzkich. Reagowanie na bodźce innych współpracowników czy domyślanie się, co odbiorca chciał nam przekazać poprzez gesty, są procesami zachodzącymi w ludzkich umysłach w sposób ciągły i nieświadomy. Umiejętności społeczne ewoluowały wraz z rozwojem ludzkości na przestrzeni tysięcy lat. Interakcje międzyludzkie w miejscu pracy obejmują prace zespołową, w której pracownicy wykorzystują swoje mocne strony i elastycznie dostosowują się do dynamicznie zmieniających się okoliczności. Taka nierutynowa interakcja leży u podstaw ludzkiej przewagi nad maszyną (Deming, 2017, s. 15–16).

3. Charakterystyka sektora finansowego w Polsce

W literaturze przedmiotu pojęcie finansów jest często definiowane poprzez wskazanie ich funkcji, m.in.: zarządzanie środkami pieniężnymi, ich generowanie, wymianę czy alokację. Ogólnie rzecz ujmując, oprócz finansów publicznych i korporacyjnych, istotną częścią finansów są finanse osobiste, obejmujące operacje klientów indywidualnych, oszczędności, inwestycje, a także fundusze pożyczkowe klientów prywatnych. Taki rodzaj aktywności realizowany jest przez różne instytucje finansowe na różnych rynkach. W literaturze ekonomicznej obszary działalności instytucji finansowych opisywane są w ramach dwóch koncepcji: węższej i szerszej. W podejściu węższym sektor finansowy jest sektorem gospodarki, który oferuje oraz dostarcza usługi finansowe dla innych sektorów. Zgodnie z drugą, mającą szerszy zakres, koncepcją, system finansowy definiowany jest jako część systemu gospodarczego, będącego elementem systemu społecznego. W ramach tej koncepcji system finansowy kształtuje realną gospodarkę i obejmuje powiązania między popytem a podażą w celu dostarczenia kapitału, jak również innych usług finansowych (Czechowska & Zatoń, 2018, s. 292). Wśród wielu definicji finansów dostępnych w literaturze można wskazać porównanie działalności instytucji finansowych do „handlu obietnicami”, co oznacza, że celem transakcji finansowych jest identyfikacja i redukcja niepewności (Dembinski, 2017, s. 17).

Zgodnie z ustawą o zasadach pozyskiwania informacji o niekaralności (Dz.U.2022.0.2190) podmiotami sektora finansowego są m.in.: banki, instytucje kredytowe, instytucje finansowe, finansowe spółki holdingowe, zagraniczne firmy inwestycyjne i inne.

Sektor finansowy jest fundamentem współczesnego systemu gospodarczego. Jego kondycja oraz jakość pracy w dużej mierze determinują funkcjonowanie całej gospodarki. Jest to zróżnicowany zbiór instytucji, oferujących szeroki wachlarz usług działających zarówno lokalnie, jak i globalnie.

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka zdefiniowała sektor finansowy jako organizacje skupiające swoją działalność na podsektorach, takich jak: rachunkowość, bankowość, analityka finansowa.

3.1. Działy rachunkowości w sektorze finansowym

Rachunkowość stanowi system dostarczania informacji na temat stanu i wyniku finansowego organizacji interesariuszom. Wraz z rozwojem każdej organizacji zaczyna rosnąć zapotrzebowanie na specjalistę do spraw rachunkowości, kontrolera finansowego oraz biegłego rewidenta. Współcześnie zawód księgowy jest postrzegany jako zawód zaufania publicznego, wykonywany przez odpowiednio wykwalifikowaną osobę, która realizuje prace wchodzące w zakres szeroko pojętej rachunkowości (Wolszon, 2018, s. 291–292). W Polsce zawód księgowy jest regulowany zapisami ustawy o finansach publicznych jedynie dla podmiotów zatrudnionych w jednostkach sektora finansów publicznych, w innych branżach nie występują regulacje dotyczące tego zawodu, a więc księgowym może być każda osoba, która posiada właściwą wiedzę i kompetencje (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2011, s. 105–106). W Polsce istnieje wiele obowiązujących przepisów prawa¹, które wskazują na odpowiedzialność za rachunkowość organizacji i podmiotów gospodarczych, a także przyjęcia tej odpowiedzialności przez księgowych, jak również potencjalnych kar z tytułu nienależytego wykonywania obowiązków. Księgowi w swojej pracy zobligowani są do kierowania się zasadami etyki, wysokiej jakości pracy, odpowiedzialności za opracowanie i dostarczanie informacji z obszaru rachunkowości oraz niezależności zawodowej (Kiziukiewicz, 2002, s. 35). Współcześnie księgowi zatrudniani są w przedsiębiorstwach oraz centrach usług biznesowych o profilu finansowym, działach finansowo-księgowych, a także działach rachunkowości. Stanowiska zajmowane przez księgowych są definiowane na podstawie podziału zaproponowanego przez klasyfikację zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy². Nazwy stanowisk to m.in.:

- główny księgowy;
- specjalista do spraw rachunkowości;
- specjalista do spraw rachunkowości inwestycyjnej;
- specjalista do spraw rachunkowości podatkowej;
- specjalista do spraw rachunkowości zarządczej;
- pozostali specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości.

Działy o profilu finansowym specjalizują się w pomiarze oraz opisie działalności pod-

miotu gospodarczego, a ich nadrzędnym celem jest dostarczenie informacji użytecznych przy podejmowaniu decyzji strategicznych przez kadre zarządzającą. Nierzadko działy rachunkowości w organizacjach dzielone są na mniejsze dywizje, specjalizujące się w rachunkowości finansowej oraz rachunkowości zarządczej. W literaturze przedmiotu znaleźć można informacje na temat determinantów wewnętrznej struktury oraz organizacji pracy działów księgowości (Chojnacka-Komorowska, 2017, s. 103). Czynnikiem mającym największy wpływ na rozmiar i model działu rachunkowości są m.in.:

- wymagania sprawozdawcze (przygotowanie uproszczonych lub pełnych sprawozdań finansowych, ilość sprawozdań statystycznych);
- stopień trudności rozrachunków z dostawcami/odbiorcami;
- ilość i rodzaj płaconych podatków, stopień skomplikowania rozliczeń z tytułu podatków;
- liczba zatrudnionych osób podlegającym ubezpieczeniom zdrowotnym i społecznym;
- liczba interesariuszy oraz stopień trudności rozliczeń z tymi podmiotami (Tamże, s. 104–105).

Współcześnie coraz częściej obserwowane są rozwiązania mające na celu przekazywanie podmiotom zewnętrznym części zadań działów księgowych. Takie działanie może oznaczać przykładowo likwidację wyodrębnionej sekcji rachunkowości przy zachowaniu pozostałych stanowisk pracy, np. likwidacja sekcji rozliczania wynagrodzeń.

4. Metodyka badania

Badanie przeprowadzono za pomocą techniki pośredniej – ankietowej. Jest to technika mająca charakter standaryzowany, w której badacz otrzymuje dane od respondentów w procesie komunikowania pośredniego (Sagan, 2016, s. 113). Na potrzeby realizacji badania autorka wykorzystwała kwestionariusz jako narzędzie pomiarowe.

W badaniach autorka zdecydowała się na celowy dobór próby, gdyż zawężenie liczby badanych respondentów i minimalizowanie różnic między nimi umożliwia wyeksponowanie oraz dokładniejsze rozpoznanie trendu lub procesów będących przedmiotem badania (Hammersley & Atkinson, 2000, s. 157). Zrealizowane w powyższy

sposób badanie ma charakter idiograficzny. Wnioski uzyskane z tego typu badania dotyczą tylko badanej populacji, jednak warto podkreślić, iż takie rozwiązanie wcale nie musi obniżać walorów poznawczych uzyskanych rezultatów (Chełpa, 2003, s. 151). Jak wskazuje literatura, znacząca liczba autorów decyduje się na wykorzystanie metody doboru celowego badanej próby, traktując go jako optymalny dla potrzeb ich badań (zob. Błaszczuk, 1999; Morawski, 2009; Nogalski, 1986; Szaban, 2000).

W kwestionariuszu zawarto pytania zamknięte jedno lub wielokrotnego wyboru oraz kilka pytań otwartych. Ankieta została skierowana wyłącznie do menedżerów zespołów finansowych oraz rekruterów specjalizujących się w obszarze finansów i księgowości. Następnie w grupie wybranych respondentów przeprowadzono badanie przy wykorzystaniu techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), będącej internetową techniką badawczą prowadzoną za pośrednictwem Internetu, w którym znajduje się kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia (Kagerbauer i in., 2016, s. 291–292). Kwestionariusz ankiety został udostępniony respondentom na portalu społecznościowym specjalizującym się w kontaktach zawodowo-biznesowych – LinkedIn.

Celowy dobór respondentów umożliwił pozyskanie do badania wiarygodnych danych, gdyż respondenci są osobami aktywnymi zawodowo znającymi wymagania stawiane kandydatom aspirującym na stanowiska w sektorze finansowym. Badanie przeprowadzono wśród 45 osób. Z uwagi na niewielką liczebność respondentów uzyskane wyniki badań uniemożliwiają wyznaczenie uogólnień dotyczących kluczowych kompetencji pracowników działów finansowych, jednakże stanowią wskazanie do dalszych i pogłębionych badań.

Uzyskano 45 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy dotyczących sektora finansowego, a w szczególności działów: rachunkowość i finanse (*Accounting & Finance*), bankowości (*Banking Services*), analizy finansowej (*Analytics*) oraz ryzyka (*Risk & Compliance*).

5. Wyniki badań i ich omówienie

Badanie ankietowe przeprowadzono w drugim kwartale 2021 roku wśród menedżerów zespołów i specjalistów rekrutujących do firm sektora finansowego.

W badaniu ilościowym wzięło udział 45 respondentów (w tym 23 kobiety i 22 mężczyzn), którzy zadeklarowali swoją aktywność zawodową w województwie mazowieckim oraz małopolskim. Pomimo iż kwestionariusz ankiety był skierowany do pracowników aktywnych zawodowo na terenie całej Polski, jedynie respondenci z województwa mazowieckiego oraz małopolskiego wyrazili chęć udziału w badaniu. Osób pracujących na stanowisku menedżera zespołu było 27, natomiast 18 osób scharakteryzowało swoje stanowisko pracy jako rekruter działu finansowego.

Zdecydowana większość respondentów jest zatrudniona przez międzynarodowe korporacje (39 osób), drugą grupą respondentów były osoby zatrudnione w małych przedsiębiorstwach (6 osób). Wszystkie osoby poddane badaniu zadeklarowały posiadanie wyższego wykształcenia.

Dominująca część badanych znajduje się w przedziale wiekowym 31–40 lat (30 osób), kolejną grupą ankietowanych były osoby w wieku 21–30 lat (13 osób). Respondenci z przedziału wiekowego 41–50 lat stanowili najmniej liczną grupę (2 osoby) spośród badanej populacji.

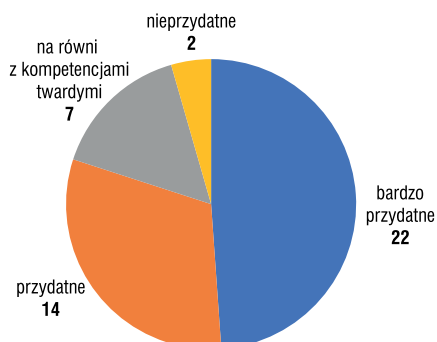
Respondenci definiujący siebie jako menedżerowie zadeklarowali swoje doświadczenie zawodowe na okres od 6 do 11 lat. Natomiast respondenci z doświadczeniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zadeklarowali swój staż pracy na okres od 5 do 8 lat.

5.1. Analiza wyników kwestionariusza ankiety

W pierwszej części badania respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące istotności kompetencji sektora finansowego. 24 respondentów opowiedziało się za wyższą rolą kompetencji twardych, natomiast 21 ankietowanych było zdania, iż istotniejszą rolę odgrywają kompetencje miękkie. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, iż kompetencje twarde zostały ocenione jako bardziej istotne w zadaniach realizowanych w działach finansowych. Jednakże należy zauważyć, iż kompetencje miękkie również zostały wysoko oceniane przez badanych.

W dalszej części badania (wykres 1) respondenci zostali poproszeni o wskazanie przydatności kompetencji miękkich w codziennej pracy osób zatrudnionych w działach finansowych.

Wykres 1. Ocena przydatności kompetencji miękkich w codziennej pracy w działach finansów



Uzyskane wyniki wskazują, iż kompetencje miękkie zostały pozytywnie ocenione w kategorii przydatności w zespołach finansowych w polskich przedsiębiorstwach i korporacjach. Jedynie dwóch respondentów wskazało na nieprzydatność tego typu kompetencji.

Jednakże kompetencje miękkie obejmują bardzo szerokie spektrum umiejętności interpersonalnych, doświadczenia, cech osobistych oraz zdolności intelektualnych. Dlatego w dalszej części badania, respondenci zostali poproszeni o przypisanie ocen poszczególnym kompetencjom z listy 10 wybranych. Wyszczególnione w ankiecie pozycje zostały wytypowane na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. W tabeli umieszczono te z nich, które najczęściej powtarzały się w literaturze traktującej o zasobach ludzkich. Celem tego testu było ustalenie kompetencji priorytetowych oraz wskazanie tych mniej istotnych w sektorze finansów. Skala ocen została zdefiniowana następująco: wartość 1 oznaczała kompetencję bardzo istotną, a wartość 10 – najmniej istotną w analizowanym sektorze. Poszczególne oceny respondent mógł przypisać wyłącznie do jednej kompetencji z listy. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Z uzyskanych wyników możliwe było zbudowanie hierarchii kompetencji miękkich priorytetowych w sektorze finansowym w Polsce (tab. 2). Zsumowane oceny wskazują, iż najważniejszymi kompetencjami miękkimi są odpowiednio: odpowiedzialność, pozytywne nastawienie, odporność na stres oraz dokładność. Respondenci za najmniej istotne kompetencje uznali: samodyscyplinę oraz otwartość na zmiany.

Tabela 2. Klasyfikacja istotności kompetencji miękkich w sektorze finansowym

Lp.	Wyszczególnienie kompetencji miękkich	Suma ocen przyznanych przez 45 respondentów
1.	odpowiedzialność	204
2.	pozytywne nastawienie	229
3.	odporność na stres	238
4.	dokładność	245
5.	elastyczność	249
6.	asertywność	250
7.	lojalność	253
8.	pewność siebie	261
9.	otwartość na zmiany	264
10.	samodyscyplina	282

W trzeciej części kwestionariusza respondenci zostali poproszeni o przypisanie ocen (w dziesięciostopniowej skali³) do wylistowanych w ankiecie kompetencji miękkich oraz twardych. Celem testu była identyfikacja priorytetowych kompetencji z uwzględnieniem ich podziału na kategorie: twarde i miękkie. Każdy z respondentów mógł użyć danej oceny wyłącznie raz do poszczególnej kompetencji. Opisane wyniki zostały zaprezentowane w tabeli nr 3.

Na podstawie uzyskanych wyników należy zauważyć, iż kompetencje twarde są wyżej cenione aniżeli kompetencje miękkie, co również potwierdził wynik pierwszej części badania. Analizowana populacja uznała za najistotniejsze: posiadane kwalifikacje, ukończone szkolenia branżowe oraz umiejętność czytania dokumentacji branżowej. Za najmniej ważne uznano kompetencje miękkie, takie jak: postawy wobec pracy oraz sumienność. Test wykazał, iż to właśnie kompetencjom twardym przypisuje się wyższą istotność w analizowanym sektorze finansowym.

W czwartej sekcji kwestionariusza respondenci zostali poproszeni o wskazanie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie badawcze, czy na podstawie swojego doświadczenia zawodowego mogą stwierdzić, iż znaczenie kompetencji miękkich wzrasta w zawodach sektora finansowego. Wynik zebranych opinii respondentów został zaprezentowany na wykresie kołowym (wykres 2). Około

Tabela 3. Struktura kompetencji twardych i miękkich w sektorze finansowym

Lp.	Wyszczególnienie	Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie	Suma
1.	Posiadane kwalifikacje	X		223
2.	Ukończone szkolenie branżowe	X		227
3.	Umiejętność czytania dokumentacji technicznej	X		227
4.	Posiadane certyfikaty	X		228
5.	Umiejętności negocjacyjne		X	231
6.	Umiejętność szybkiego uczenia się		X	233
7.	Wiedza	X		237
8.	Samodyscyplina		X	239
9.	Umiejętność rozwiązywania problemów		X	246
10.	Doświadczenie	X		250
11.	Znajomość narzędzi pakietu Office	X		252
12.	Znajomość języka obcego	X		252
13.	Odpowiedzialność		X	253
14.	Zdolność realizacji obowiązków pod presją czasu		X	253
15.	Niezależność w działaniu/podejmowaniu decyzji		X	255
16.	Prawo jazdy kat. B	X		256
17.	Umiejętność obsługi określonego dla danej roli zawodowej programu	X		259
18.	Umiejętności w kontaktach z ludźmi (współpraca)		X	259
19.	Sumienność		X	283
20.	Postawy wobec pracy		X	287

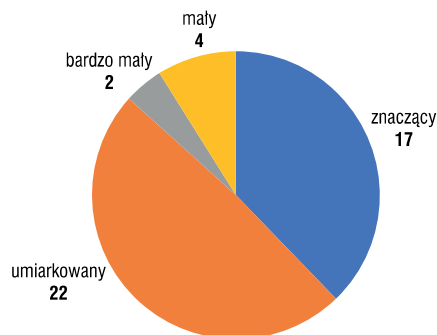
Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie badawcze: czy można stwierdzić, iż znaczenie kompetencji miękkich wzrasta w zawodach sektora finansów?



2/3 ankietowanych odpowiedziało twierdząco na postawione przez autorkę pytanie badawcze, około 1/3 odpowiedziało przecząco, natomiast dwóch respondentów nie udzieliło odpowiedzi.

Aby móc wskazać potencjał kompetencji miękkich w najbliższej przyszłości, konieczne stało się zweryfikowanie stopnia, w jakim kompetencje miękkie mogą mieć wpływ na implementację usprawnień w zespołach finansowych. Uzyskane wyniki (wykres 3)

Wykres 3. Wpływ poziomu kompetencji miękkich na prace realizowane przez pracowników sektora finansowego

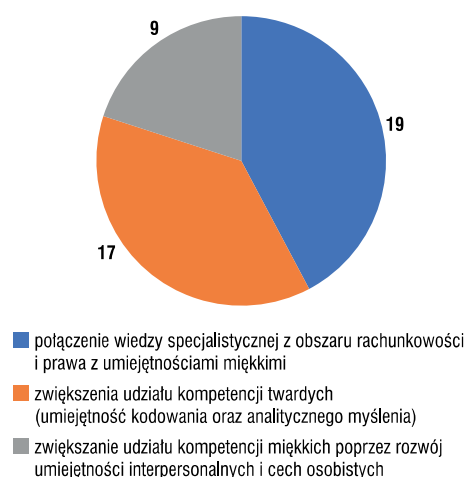


dowodły, iż niemal połowa ankietowanych (22 osoby) wskazała umiarkowany wpływ kompetencji miękkich na ulepszenia wprowadzane w ich zespołach finansowych, a jedynie dwóch respondentów jest zdania, iż kompetencje miękkie mają bardzo mały wpływ na implementacje usprawnień w zespołach finansowych.

W finalnej części ankiety respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojego stanowiska w sprawie definicji „kompetencji przyszłości” pracowników działu finansów. W kwestionariuszu termin ten nie został poddany grupowaniu na kompetencje twarde czy miękkie. Pytanie zostało skonstruowane w sposób otwarty, aby móc zapewnić respondentom pełną swobodę wypowiedzi. Uzyskane w taki sposób wskazania od respondentów miały charakter jakościowy.

Prezentacja uzyskanych wyników została umieszczona na wykresie kołowym (wykres 4). Należy zauważyć, iż 19 ankietowanych postrzega „kompetencje przyszłości” jako połączenie wiedzy specjalistycznej z obszaru rachunkowości i prawa z umiejętnościami miękkimi. Niewiele ponad 1/3 respondentów (17) uznała, iż „kompetencje przyszłości” dotyczyć będą wyłącznie zwiększenia udziału kompetencji twardych (umiejętność kodowania oraz analitycznego myślenia), natomiast 9 ankietowanych uznało, iż „kompetencje przyszłości” w sektorze finansowym oznaczać będą zwiększanie udziału kompetencji miękkich, poprzez rozwój umiejętności interpersonalnych.

Wykres 4. Interpretacja „kompetencji przyszłości” pracowników sektora finansów



Na podstawie uzyskanych wyników możliwe jest wysunięcie wniosku, że w sektorze finansowym istotnym będzie doskonalenie kompetencji z obszarów rachunkowości i prawa. Jednakże, dość podobne wartości uzyskanych wyników dowodzą, iż sektor ten będzie podlegał procesom digitalizacji, co w konsekwencji przekładać się będzie na konieczność podnoszenia kompetencji pracowników w obszarze kodowania oraz analizy danych. Dziewięcioro respondentów zwróciło także uwagę na konieczność doskonalenia umiejętności interpersonalnych, wskazując, iż jest to obecnie wąskie gardło niektórych zespołów.

6. Podsumowanie

Dynamicznie zmieniające się otoczenie powoduje szereg wyzwań, które oddziałują na wiele sektorów gospodarki, w tym również na sektor finansowy. Jednym z wyzwań, z jakim obecnie mierzą się menedżerowie zarządzający zespołami finansowymi oraz rekruterzy specjalizujący się w działach finansowych jest zjawisko niedopasowania potrzeb kompetencyjnych. Pomimo że w literaturze naukowej dostępne są już opracowania na temat kompetencji cyfrowych, dedykowane polskiemu sektorowi bankowemu (Włoch & Śledziwska, 2018, s. 28–29), brakuje analizy kompetencyjnej polskiego sektora finansowego, w której grupą badawczą byli menedżerowie zespołów finansowych oraz rekruterzy pracujący na co dzień ze specjalistami z obszaru finansów. W artykule dokonano przeglądu definicji kompetencji, scharakteryzowano polski sektor finansowy, a także podjęto próbę identyfikacji i analizy kompetencyjnej osób zatrudnianych w przedsiębiorstwach sektora finansów w Polsce. Zwrócono również uwagę na rolę kompetencji miękkich i twardych w badanym sektorze.

Wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły odpowiedzieć na pytanie badawcze, dotyczące istotności typu kompetencji w zawodach sektora finansowego. Wykazano, że w Polsce sektor finansowy w dalszym ciągu stawia na pierwszym miejscu kompetencje twarde i związane z nimi kwalifikacje pracowników. Jednakże menedżerowie zespołów finansowych oraz rekruterzy zgodnie deklarują znaczącą rolę kompetencji miękkich w ogólnej ocenie kandydatów ubiegających się o stanowiska w działach finansowych, a użyteczność oby-

dwu rodzajów kompetencji postrzegają niemalże na równym poziomie. Warto w tym miejscu dodać, iż istotność typu kompetencji uzależniona jest od analizowanego sektora. Jako przykład można przytoczyć wyniki badań dotyczących kluczowych kompetencji XXI wieku, zwiększających szanse na zatrudnienie, przeprowadzonych przez badaczy z Hiszpanii, Tajlandii oraz Polski. Wówczas najwyższej ocenione zostały kompetencje o charakterze społecznym i zarządczym, a kompetencje twarde, takie jak wykształcenie formalne, okazały się mniej istotne (Rakowska & Juana-Espinosa, 2021, s. 674–680).

Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że kompetencje miękkie są postrzegane jako bardzo przydatne w codziennej pracy specjalistów sektora finansów. Co ważne, w przypadku działu finansów kluczowymi kompetencjami miękkimi są: odpowiedzialność, pozytywne nastawienie, odporność na stres oraz dokładność. Właśnie na szkolenie i wsparcie tych kompetencji powinni postawić zarządzający, aby wesprzeć pracowników analizowanego sektora.

Przy ocenie kompetencyjnej zarówno rekruterzy, jak i menedżerowie podkreślili wagę obu grup kompetencyjnych, jednakże – jak wskazały wyniki badań – to właśnie kompetencje twarde zostały ocenione wyżej, a dzięki uzyskanym wynikom możliwe było zbudowanie hierarchii kompetencji. Priorytetowe znaczenie przypisano kompetencjom twardym, takim jak: posiadane kwalifikacje, ukończone szkolenia branżowe, umiejętność czytania dokumentacji branżowej oraz posiadane certyfikaty.

Z pewnością kwestia rozwoju „kompetencji przyszłości” pracowników stanowi wyzwanie dla zarządzających. Na podstawie uzyskanych wyników możliwe było udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze, dotyczące kompetencji kluczowych w najbliższej przyszłości. Ze zgromadzonych wyników należy wnioskować, że „kompetencje przyszłości” pracowników sektora finansów w dalszym ciągu będą skupiać się na rozwoju kompetencji twardych, takich jak specjalistyczna wiedza z rachunkowości oraz prawa przy jednoczesnym wsparciu kompetencji miękkich. Uzyskane rezultaty badań uzupełniają się z wnioskami przytoczonymi w raporcie Włoch i Śledziewskiej (2018, s. 21), dedykowanym sektorowi bankowemu, w którym podkreślono istotną

rolę znajomości cyfrowych technologii, kreatywności powiązanej z umiejętnością pragmatycznej konceptualizacji, jak również zdolności adaptacji do zmieniającego się otoczenia.

Wyniki badania przeprowadzonego przez autorkę mogą stanowić rekomendacje dla zarządzających działami finansowymi bądź prowadzić do zaleceń dotyczących projektowania programów nauczania przez uniwersytety oraz indywidualnych szkoleniowców. W pierwszej kolejności należy postawić na dalszy rozwój kompetencji twardych jako elementarnego filaru sektora finansowego. Druga rekomendacja dotyczy rozwoju wybranych kompetencji miękkich. Z pewnością miałyby to wpływ na lepsze dopasowanie kompetencyjne przyszłych pracowników sektora finansowego. Postulowane działania mogłyby przyczynić się do modyfikacji procesu edukacyjnego w szkołach wyższych, szczególnie o profilu ekonomicznym, np. poprzez włączenie do programu nauczania przedmiotów rozwijających kompetencje miękkie. W tym miejscu należy dodać, iż nauczanie kompetencji miękkich może stanowić wyzwanie, gdyż wykorzystanie standardowych technik nauczania w tym celu nie jest możliwe. Skuteczne szkolenie kompetencji miękkich może wymagać wprowadzenia innowacyjnych metod pracy dydaktycznej, które będą łączyć obydwa typy kompetencji, jak bowiem wykazało badanie, obydwie grupy są ze sobą ściśle powiązane. Finalnie takie rozwiązania mogłyby służyć wypełnieniu luki w zatrudnieniu na rynku pracy w przyszłości.

6.1. Ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Przeprowadzone badania umożliwiły opracowanie hierarchii kompetencji twardych i miękkich, jednakże należy wspomnieć także o ograniczeniach przeprowadzonych badań, które poniekąd otwierają szereg możliwości dla dalszych prac badawczych. Po pierwsze w zrealizowanej analizie ankietowaniu została poddana jedynie wąska grupa specjalistów. Ponadto respondenci w ankiecie zadeklarowali aktywność zawodową jedynie w dwóch województwach Polski (małopolskim i mazowieckim). Następnie lista kompetencji w ankiecie obejmowała 10 pozycji wybranych na podstawie przeglądu literatury. Zaprezentowane w artykule wyniki badań mogą stanowić wskazanie do dalszego prowadze-

nia pogłębionych badań na szerszą skalę, a także stanowić podstawę do bardziej zaawansowanych badań z wykorzystaniem złożonych narzędzi statystycznych.

Przypisy

- ¹ Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2016 r., poz. 1047), art. 77, 78, 79; Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2014 r., poz. 1502 ze zm.), art. 100; Ustawa z 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz.U. z 2013 r., poz. 186), art. 9.
- ² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakres jej stosowania, Dz.U. poz. 1145 z późn. zm.
- ³ Wartość 1 oznaczała kompetencje bardzo istotną, a wartość 10 – kompetencje najmniej istotną.

Bibliografia

Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.

Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons Inc.

Buvat, J., Crummenerl, C., Slatter, M., Puttur, R.K., Pasquet, L. & van As, J. (2017). *The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough?* Capgemini. <http://hdl.voced.edu.au/10707/447622>

Chełpa, S. (2003). Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania (nr 100)*, (996), 370. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000086182002>

Chojnacka-Komorowska, A. & Nowosielski, K. (2017). Determinanty sprawności procesu ewidencji księgowej w biurze rachunkowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (471), 102–113. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171485933>. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.471.09>

Czechowska, I.C. & Zatoń, W. (2018). Problemy klientów usług finansowych oraz ich uwarunkowania. *Bank i Kredyt*, 49(3), 289–320. <https://ideas.repec.org/a/nbp/nbp/bik/v49y2018i3p289-320.html>

Dembinski, P.H. (2017). *Ethics and Responsibility in Finance*. Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315205342>

Deming, D.J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *NBER Working Papers*, (21473). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w21473>

Fajaryati, N., Budiyo, Akhyar, M. & Wiranto. (2020). The Employability Skills Needed To Face the Demands of Work in the Future: Systematic Literature Reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595–603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>

Hammersley, M. & Atkinson, P. (2000). *Metody badań terenowych*. Zysk i S-ka.

Heckman, J.J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

Kagerbauer, M., Manz, W. & Zumkeller, D. (2013). Analysis of PAPI, CATI, and CAWI Methods for a Multiday Household Travel Survey. W J. Zmud, M. Lee-Goselin, M. Munizaga & J.A. Carrasco (red.), *Transport Survey Methods: Best Practice for Decision Making* (s. 289–304). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781781902882-015>

Kiziukiewicz, T. (2002). *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*. PWE.

Klemp, G.O. Jr. (1980). *The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education*. National Inst. of Education (DHEW). <http://hdl.voced.edu.au/10707/110788>

Król, A. & Kacprzak, M. (2014). Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 10(2), 41–46. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Wydawnictwo Poltex.

Lyu, W. & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job posting. *Applied Energy*, 300. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Michalski, E. (2011). Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (34), 125–136. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171200625>

Mikuła, B. & Pietruszka-Ortyl, A. (2007). Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (747), 49–73. <https://r.uek.krakow.pl/handle/123456789/2454>

Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Antykwa.

Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*. PWE.

Nogalski, B. (1986). *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Nowak, J. (2012) Social media jako sieci obiegu przekazów medialnych. *Nowe Media. Czasopismo Naukowe*, 3, 13–31. <https://doi.org/10.12775/NM.2012.001>
- Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna.
- Oleksyn, T. (2021). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Wolters Kluwer.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 68–69. <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/161766248>
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. PWE.
- Purwanto, A., Santoso, P.B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y.N., Sudargini, Y. & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14–40. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.5>
- Rakowska, A. & Juana-Espinosa, S. (2021). Ready for the future? Employability skills and competencies in the twenty-first century: The view of international experts. *Human Systems Management*, 40(5), 669–684. <https://doi.org/10.3233/HSM-201118>
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rostkowski, T. (2005). Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi. W A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność* (s. 83–112). POLTEXT.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 07 sierpnia 2014 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, (Dz.U. poz. 1145 z późn. zm.).
- Sagan, A. (2016). *Metodologia badań ekonomicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Press.
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2011). *Kodeks etyki zawodowych księgowych*. International Federation of Accountants; Krajowa Izba Biegłych Rewidentów.
- Sundararajan, V. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66–72. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Szaban, J. (2000). *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Ustawa z dnia 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz.U. 2013 poz. 186).
- Ustawa z dnia 12 kwietnia 2018 r. o zasadach pozyskiwania informacji o niekaralności osób ubiegających się o zatrudnienie i osób zatrudnionych w podmiotach sektora finansowego, (Dz.U. 2022 poz. 2190).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 2014 poz. 1502 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. (Dz.U. 2016 poz. 1047).
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Włoch, R. & Śledziwska, K. (2018). Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego. Fundacja Cyberium; Bankowcy dla Edukacji; Digital Economy Lab.
- Wolszon, U. (2018). Definicja zawodu księgowego – teoria a praktyka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (522), 290–301. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.522.21>
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency. *Leadership & Development Journal*, 14(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>