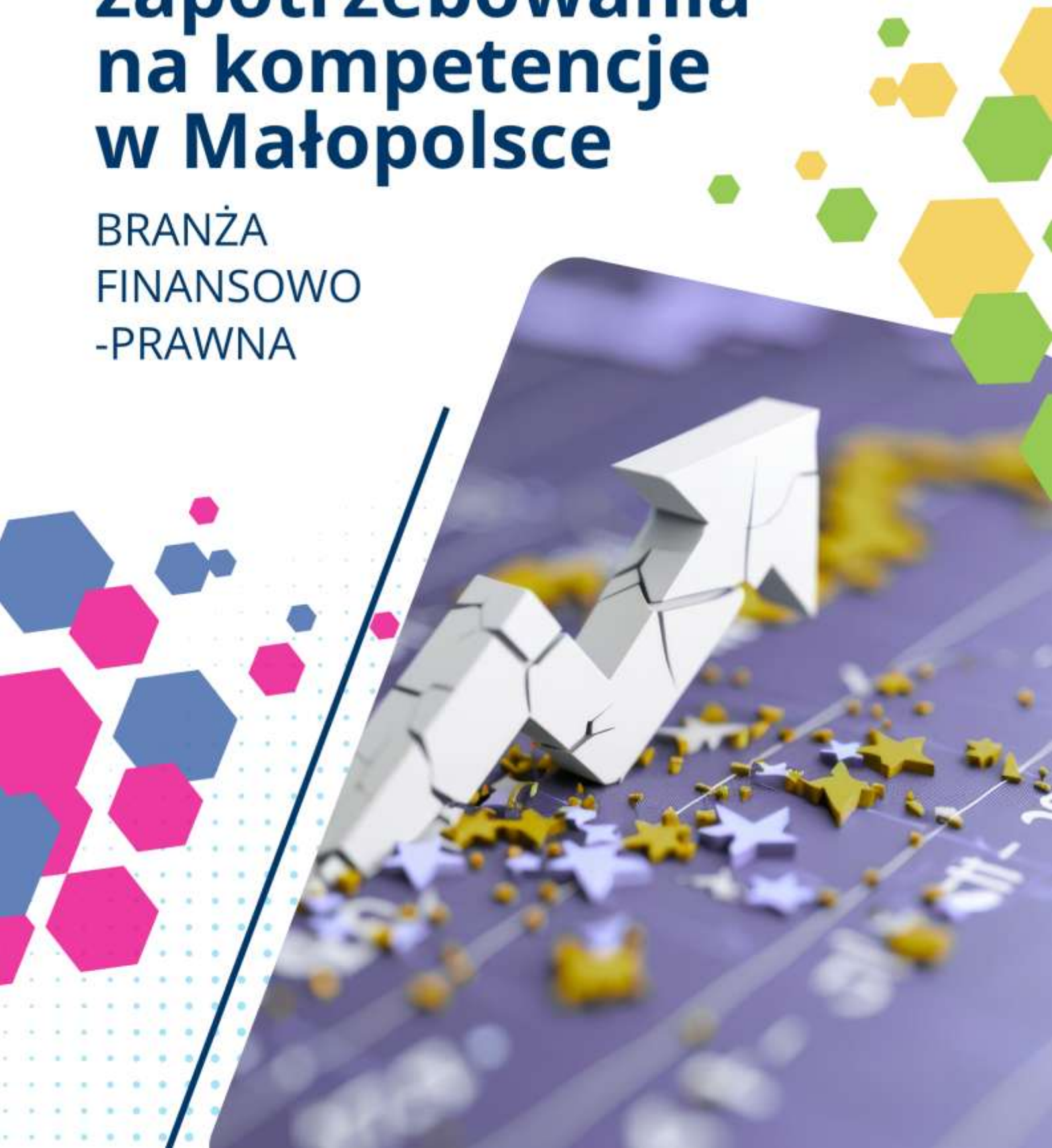


Zamówienie jest finansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności

Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce

BRANŻA
FINANSOWO
-PRAWNA



Spis treści

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji	3
1.1. Definicja branży i wybór branż do badania	3
1.2. Pytania badawcze	4
1.3. Sposób realizacji	4
1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć	6
2. Opis wyników badania	8
2.1. Charakterystyka branży finansowo-prawnej	8
Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę	9
Podsumowanie	12
2.2. Zawody kluczowe w ramach branży	12
Zawody występujące w branży	12
Zawody najczęściej występujące w branży	13
Zawody kluczowe w ramach branż	15
Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat	16
2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów	18
Kompetencje w branży	18
Kwalifikacje w branży	19
Zmiany kompetencyjne	19
Kompetencje w poszczególnych zawodach	22
Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne	30
2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży	34
3. Podsumowanie	36
4. Spis rysunków, tabel i wykresów	39

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” stanowi II etap badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce i ma za zadanie pokazać w perspektywie 3 lat kluczowe kompetencje na rynku pracy w wybranych branżach w ujęciu najważniejszych zawodów. Stanowi jakościowe uzupełnienie „*Badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*”, który opiera się na systematycznym monitoringu ofert pracy występujących w internecie.

1.1. Definicja branży i wybór branż do badania

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” realizowane jest w perspektywie branżowej. Branża w ujęciu ogólnym rozumiana jest jako gałąź produkcji, handlu lub usług obejmująca towary albo usługi jednego rodzaju. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto jednak ujęcie operacyjne, zgodnie z którym branża oznacza grupę pokrewnych zawodów. Takie podejście opiera się na przyporządkowaniu zawodów w ujęciu KZiS do 18 branż, opierając nazewnictwo branż i sposób grupowania na rozwiązaniu zastosowanym w badaniu Barometr Zawodów. Oznacza to, że branże wykorzystywane w projekcie mają charakter analityczny i nie muszą w pełni odpowiadać ich powszechnemu, słownikowemu rozumieniu.

Na kanwie pokrewieństwa zawodów, wyróżniono następujące branże:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. informatyczna, | 10. kulturalno-społeczna, |
| 2. produkcyjno-przetwórcza, | 11. usługowa, |
| 3. matematyczno-przyrodnicza, | 12. finansowo-prawna, |
| 4. elektro-energetyczna, | 13. spożywcza, |
| 5. administracyjno-biurowa, | 14. budowlana, |
| 6. TSL (transport-spedycja-logistyka), | 15. gastronomiczno-turystyczna, |
| 7. mechaniczno-motoryzacyjna, | 16. handlowa, |
| 8. edukacyjna, | 17. ochrony i bezpieczeństwa, |
| 9. medyczno-opiekuńcza, | 18. rolno-hodowlano-leśna. |

Analizę wyboru konkretnych branż do dalszego badania przeprowadzono na podstawie danych z portali pracuj.pl oraz Centralnej Bazy Ofert Pracy za lata 2022-2025, z zachowaniem jednolitych zasad filtrowania źródeł w całym okresie. Dobór sześciu branż oparto na wielokryterialnej analizie wskaźnikowej obejmującej wolumen i dynamikę ofert pracy, profil kompetencyjny, poziom wynagrodzeń, koncentrację terytorialną oraz potencjał analityczny dla celów prognozowania jakościowego.

Na podstawie zrealizowanych analiz, do badania wybrano następujące branże:

- informatyczną,
- elektro-energetyczną,
- edukacyjną,
- medyczno-opiekuńczą,
- finansowo-prawną,
- gastronomiczno-turystyczną.

Niniejsze opracowanie dotyczy wyników badania dla branży finansowo-prawnej.

1.2. Pytania badawcze

„Progniza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce” ma za zadanie odpowiedzieć na pytania badawcze swoiste dla analizowanej branży oraz na specyficzne dla wszystkich branż.

Pytania dotyczące każdej analizowanej w badaniu branży:

1. Jakie są zawody kluczowe w ramach branży?
2. Jakie są najbardziej poszukiwane kompetencje?
3. Jakie kompetencje są poszukiwane w ramach poszczególnych zawodów?
4. W których zawodach pojawia się największa luka kompetencyjna?
5. Jakie są najtrudniejsze do pozyskania kompetencje (najbardziej deficytowe)?
6. Które kompetencje najszybciej zyskują na ważności (na znaczeniu)?
7. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na pracowników – w perspektywie trzech lat?
8. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na kompetencje pracowników – w perspektywie trzech lat?
9. Jaka jest skala trudności w rekrutacji pracowników w różnych zawodach, o różnych kompetencjach?
10. Jakie są sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w poszczególnych branżach?

Pytania ogólne odnośnie wszystkich branż:

11. Jakie są kompetencje kluczowe?
12. Jakie kompetencje kluczowe będą poszukiwane w perspektywie 3 lat?
13. Jakie kompetencje kluczowe będą najtrudniejsze do pozyskania w perspektywie 3 lat?

1.3. Sposób realizacji

Przedmiotem badania pn. „Progniza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce” było:

- 1) Przygotowanie szczegółowej metodologii prognozowania na kanwie wytycznych wskazanych przez Zamawiającego.
- 2) Wyliczenie zdefiniowanych w metodologii wskaźników na bazie dostarczonych przez Zamawiającego danych oraz innych ogólnodostępnych danych pozyskanych przez Wykonawcę.
- 3) Przeprowadzenie pilotażowego badania dla wybranej branży oraz modyfikacja metodologii w oparciu o zebrane w ramach pilotażu doświadczenia.
- 4) Przeprowadzenie badania w 5 branżach uzgodnionych z Zamawiającym.
- 5) Przygotowanie raportu z realizacji badania w postaci prezentacji zawierającej wyniki badania wraz z rekomendacjami przyszłych działań oraz wytycznymi dotyczącymi realizacji kolejnych edycji jakościowego prognozowania.

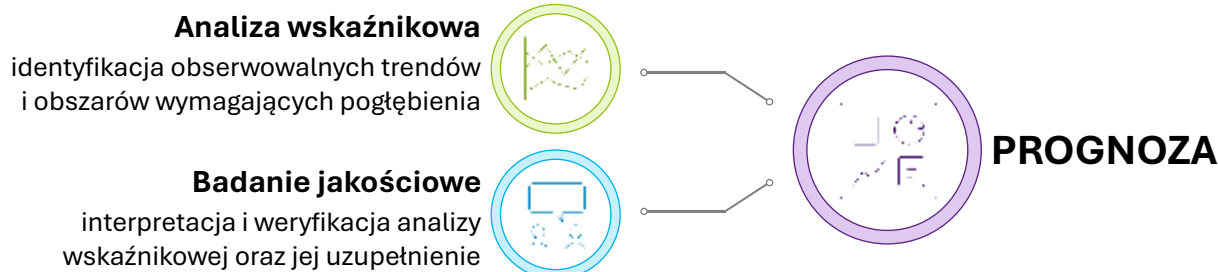
Badanie zaprojektowano jako proces wieloetapowy. W pierwszym etapie przeprowadzono analizę dostępnych danych ilościowych oraz weryfikację zestawu wskaźników pod kątem ich przydatności do realizacji celów badania. Na tej podstawie doprecyzowano listę wskaźników i zaproponowano dodatkowe miary, które w kolejnych latach będą mogły być samodzielnie aktualizowane przez Zamawiającego. Efektem tego etapu jest raport metodologiczny, obejmujący kluczowe elementy procesu badawczego, w tym scenariusz wywiadu, zestaw wskaźników oraz harmonogram prac.

W dalszej części przygotowano skrypt SQL umożliwiający automatyczne wyliczanie wskaźników na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego w postaci relacyjnych baz danych. Skrypt został opracowany w sposób pozwalający na jego wielokrotne wykorzystanie w kolejnych edycjach badania. Dane z baz rocznych zostały scalone do jednej bazy zbiorczej z zachowaniem informacji o roku pochodzenia rekordu, co umożliwia zarówno analizy przekrojowe, jak i porównania zmian w czasie.

Na podstawie wyliczonych wskaźników przygotowano rekomendacje dotyczące wyboru branż objętych jakościowym prognozowaniem oraz zawodów kierowanych do dalszej oceny eksperckiej. Wskaźniki stanowią również podstawę do wskazania obszarów wymagających pogłębionej analizy oraz do opracowania materiałów pomocniczych dla uczestników spotkań fokusowych. Ocena zapotrzebowania na zawody i kompetencje miała charakter jakościowy, lecz jej przebieg został uporządkowany scenariuszem wywiadu.

Przed realizacją badania właściwego przeprowadzono pilotaż w jednej branży, zaakceptowanej przez Zamawiającego (branża medyczno-opiekuńcza). Jego celem była weryfikacja przyjętych założeń metodologicznych, scenariusza, doboru zawodów i kompetencji, sposobu rekrutacji uczestników oraz czytelności materiałów badawczych. Następnie zrealizowano badanie właściwe techniką zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), a końcowy etap obejmował syntezę wyników analizy wskaźnikowej i badania jakościowego, co pozwoliło sformułować odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące zawodów kluczowych, kompetencji, luk kompetencyjnych, trudności rekrutacyjnych oraz przewidywanych zmian w perspektywie trzech lat.

Rysunek 1. Podejście badawcze



Źródło: opracowanie własne

1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć

Na potrzeby badania pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” przyjęto poniższe rozumienie podstawowych pojęć.

Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
Analiza wskaźnikowa	Etap badania polegający na zestawieniu, uporządkowaniu i interpretacji wskaźników stanowiących podstawę do wyboru obszarów analizy oraz przygotowania materiałów do oceny eksperckiej.
Branża	Gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary lub usługi jednego rodzaju. W niniejszym badaniu przyjęto założenie, że branża rozumiana jest jako grupa pokrewnych zawodów.
CBOP	Centralna Baza Ofert Pracy. CBOP to baza ofert pracy prowadzona i udostępniana przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej.
ESCO (z ang. <i>European Skills, Competences, Qualifications and Occupations</i>)	Europejska wielojęzyczna klasyfikacja umiejętności, kompetencji, kwalifikacji i zawodów. W narzędziu tym określa się, identyfikuje i klasyfikuje zawody i umiejętności zawodowe istotne dla unijnego rynku pracy oraz kształcenia i szkolenia. ESCO jest klasyfikacją opartą na ISCO, stanowiącym jego hierarchiczną strukturę.
FGI (z ang. <i>Focused Group Interview</i>)	Zogniskowany wywiad grupowy. Wywiad FGI prowadzony jest według scenariusza, służy pozyskaniu pogłębionych opinii i ocen ekspertów dotyczących zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje.
Interpretacja wskaźników	Proces nadawania znaczenia wartościom wskaźników poprzez ich odniesienie do kontekstu branżowego, dynamiki zmian rynku pracy oraz opinii ekspertów.
ISCO (z ang. <i>The International Standard Classification of Occupations</i>)	Międzynarodowy Standard Klasyfikacji Zawodów. ISCO umożliwia porównywanie danych statystycznych dotyczących zawodów pomiędzy różnymi krajami i regionami.
Kompetencje	Zbiór wiedzy, umiejętności oraz innych cech mających znaczenie dla efektywnego wykonywania zadań zawodowych; w raporcie termin ten odnosi się do kompetencji istotnych z punktu widzenia rynku pracy i zmian zachodzących w analizowanych obszarach.
Kwalifikacje	Formalny wynik procesu oceny i walidacji uzyskany wówczas, gdy właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami.
KZiS	Klasyfikacja zawodów i specjalności. Klasyfikacja stanowi usystematyzowany zbiór zawodów i specjalności występujących na rynku pracy.
OJV (z ang. <i>Online Job Vacancies</i>)	Dane o internetowych ofertach pracy, wykorzystywane w badaniu jako źródło informacji o aktualnym zapotrzebowaniu pracodawców na zawody i kompetencje oraz jako podstawa do

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
	budowy wskaźników służących przygotowaniu prognozy jakościowej.
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności.
Prognoza jakościowa	Uporządkowana ocena ekspercka dotycząca przewidywanych kierunków zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje, oparta na analizie danych wskaźnikowych oraz wiedzy uczestników badania.
Wskaźnik	Miernik opisujący wybrane zjawisko istotne z punktu widzenia analizy zmian na rynku pracy oraz prognozowania zapotrzebowania na zawody i kompetencje.
Zawód	Zbiór zadań (czynności zawodowych) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki.
Źródło zasilania wskaźnika	Zbiór danych, rejestr, baza lub inne źródło informacji, z którego pozyskiwane są dane służące do obliczenia lub aktualizacji wskaźnika.

2. Opis wyników badania

2.1. Charakterystyka branży finansowo-prawnej

Branża finansowo-prawna została wybrana do badania ze względu na wysokie znaczenie w strukturze ofert pracy oraz wyraźny sygnał transformacji strukturalnej. Z analizy OJV wynika, że branża finansowo-prawna była w latach 2022-2024 jednym z największych generatorów ofert pracy w Małopolsce – jej udział w całości rynku pracy oscylował między 16% a 20% rocznie. Jednocześnie jest to branża, która jako jedna z pierwszych doświadcza skutków automatyzacji: wolumen ogłoszeń o pracę skurczył się z 26 430 w 2022 roku do 14 826 w 2024 roku, co oznacza łączny spadek o 44% (zob. tabela 2). Ten trend spadkowy jest więc kluczowym sygnałem głębokiej transformacji strukturalnej (automatyzacja procesów finansowych i prawnych).

Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży finansowo-prawnej w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Liczba ofert	26 430	19 553	14 826
Zmiana rok/rok	–	- 26% 	- 24% 
Udział w rynku wojewódzkim	20%	19%	16%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analizy wskaźnikowa oparta na OJV wykazała, że w branży finansowo-prawnej stopniowo rośnie złożoność wymagań – średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę wzrosła z 3,69 (2022) do 3,99 (2024).

Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Średnia liczba kompetencji na ofertę	3,69	3,87	3,99

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Z kolei wysokie wynagrodzenia (średnio powyżej 9 tys. zł) potwierdzają selektywność pracodawców. Wysoka koncentracja ofert pracy w Krakowie odzwierciedla dominację metropolii jako centrum usług finansowo-prawnych Małopolski.

Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana
Wynagrodzenia w branży finansowo-prawnej	9 121,71 zł	7 700,00 zł

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza oparta na OJV wykazała, że branża finansowo-prawna w Małopolsce koncentruje się przede wszystkim wokół działalności związanej z pośrednictwem pieniężnym, rachunkowością, doradztwem podatkowym oraz usługami doradczymi dla biznesu. Wśród dominujących podklas PKD widoczne są także obszary związane z przetwarzaniem danych, oprogramowaniem i pośrednictwem ubezpieczeniowym, co potwierdza rosnące znaczenie zaplecza technologicznego w funkcjonowaniu branży. Struktura ta pokazuje, że branża finansowo-prawna ma charakter zróżnicowany, łącząc

klasyczne usługi finansowe i prawne z działalnościami wspierającymi, analitycznymi i cyfrowymi.

Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025

Podklasa PKD	Sumaryczna liczba ofert w okresie 2022-2025
64.19.Z – Pozostałe pośrednictwo pieniężne	5 223
69.20.Z – Działalność rachunkowo-księgowa; doradztwo podatkowe	4 801
70.20.Z – Doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i pozostałe doradztwo w zakresie zarządzania	4 794
63.11.Z – Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność	4 764
78.10.Z – Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników	3 157
62.01.Z – Działalność związana z oprogramowaniem	2 948
64.99.Z – Pozostała finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych, gdzie indziej niesklasyfikowana	1 971
69.10.Z – Działalność prawnicza	1 673
66.22.Z – Działalność agentów i brokerów ubezpieczeniowych	1 568
94.20.Z – Działalność związków zawodowych	1 415

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Wskaźnik zazielenienia branży na poziomie 6,10% wskazuje, że kompetencje związane z zieloną transformacją i zrównoważonym rozwojem mają w branży finansowo-prawnej wciąż ograniczone, choć zauważalne znaczenie. Z kolei odsetek ofert wymagających umiejętności cyfrowych na poziomie 50,80% pokazuje, że kompetencje cyfrowe stały się jednym z kluczowych elementów profilu pracownika w branży finansowo-prawnej. Oznacza to, że co najmniej co druga oferta pracy w tym obszarze wiąże się z potrzebą sprawnego korzystania z narzędzi cyfrowych, systemów informatycznych lub rozwiązań wspierających analizę i obsługę procesów finansowo-prawnych.

Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.)

	Wskaźnik zazielenienia branży	6,10%
	Odsetek ofert wymagających umiejętności cyfrowych	50,80%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę

Branża finansowo-prawna w Małopolsce znajduje się obecnie pod silnym wpływem procesów technologicznych, w szczególności rozwoju sztucznej inteligencji oraz automatyzacji. Ze zrealizowanych wywiadów wynika, że zmiany te są postrzegane jako

jeden z kluczowych czynników przekształcających sposób organizacji pracy, zakres wykonywanych zadań oraz strukturę zapotrzebowania na pracowników. Respondenci dostrzegają rosnące znaczenie narzędzi cyfrowych i automatyzacyjnych, choć różnią się w ocenie tempa oraz skali tych zmian.

Szczególnie istotny jest wpływ sztucznej inteligencji na stanowiska juniorskie, asystenckie i praktykanckie. W branży prawnej wskazywano, że zadania rutynowe, takie jak wstępny research prawny, przygotowywanie pierwszych wersji pism, analiza dokumentów czy porządkowanie materiałów, przez lata pełniły funkcję praktycznego etapu wdrażania młodych pracowników do zawodu. Obecnie coraz częściej są one przejmowane lub wspierane przez narzędzia AI, co może ograniczać tradycyjne ścieżki zdobywania doświadczenia przez osoby rozpoczynające karierę. W tym kontekście technologia nie jest postrzegana wyłącznie jako narzędzie usprawniające pracę, ale również jako czynnik zmieniający model kształcenia i przygotowania kadr w zawodach prawniczych.



Natomiast rozwój AI – moim zdaniem – spowoduje to, że ci młodszy prawnicy czy praktykanci będą zastąpieni przez sztuczną inteligencję, która ten research czy wstępny szkic pisma przygotuje. Rodzi to niebezpieczeństwo takie, że ci młodzi pracownicy nie będą mieli się gdzie uczyć, bo duże kancelarie, tnąc koszty, będą obcinały właśnie koszty praktykantów czy mniej doświadczonych prawników. (...). Natomiast no nie wyprodukujemy kolejnego pokolenia ludzi, którzy przyjdą i nas kiedyś zastąpią.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej

Podobne zjawiska dostrzegane są w obszarze rachunkowości i finansów.

W wypowiedziach pojawiły się przykłady firm, w których analiza danych finansowych jest już w dużym stopniu realizowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Oznacza to stopniowe przesuwanie części obowiązków z poziomu pracy operacyjnej i odtwórczej w stronę zadań wymagających interpretacji wyników, kontroli poprawności, doradztwa oraz podejmowania decyzji na podstawie danych. W konsekwencji automatyzacja może prowadzić do ograniczenia zapotrzebowania na pracowników wykonujących proste, powtarzalne czynności analityczne, a jednocześnie zwiększać znaczenie kompetencji związanych z nadzorem nad systemami, krytyczną oceną rezultatów oraz umiejętnością łączenia wiedzy specjalistycznej z obsługą narzędzi cyfrowych.



Oczywiście, przynajmniej z mojej perspektywy już to się stało, więc cała analiza danych biznesowych, finansowych jest robiona za pośrednictwem sztucznej inteligencji. Stąd też moim zdaniem widoczny trend spadkowy pod kątem ofert pracy. (...) Ta sztuczna inteligencja, mówiąc kolokwialnie, może wycinać już te osoby, które będą chciały wskoczyć na ten rynek. Te, które już są w analizie biznesowej i finansowej, będą musiały bardzo mocno doszkalać się właśnie pod kątem sztucznej inteligencji, żeby nie zostać zastąpionymi, a raczej by działać z nią w roli partnera.

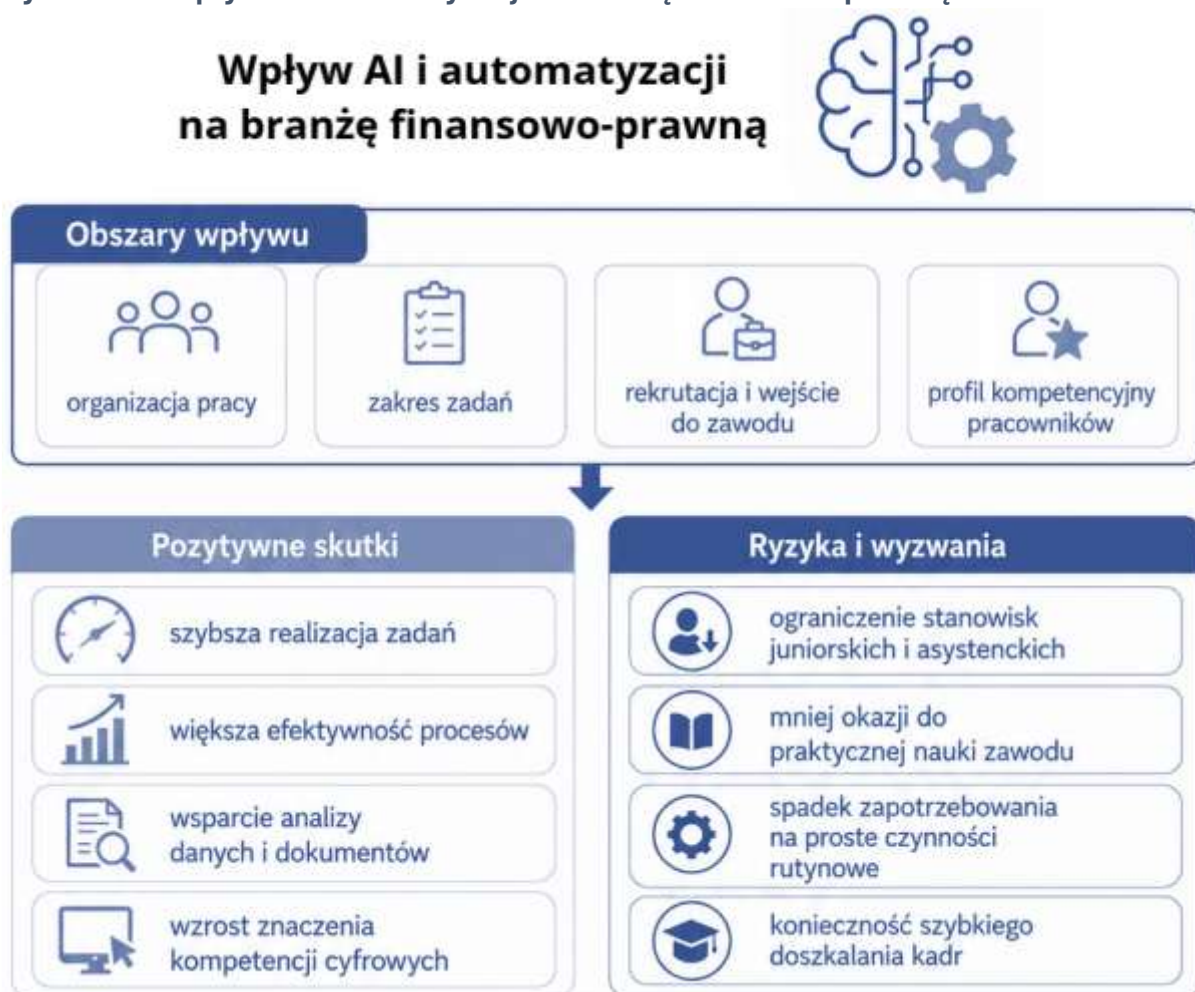
Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej

Z perspektywy rynku pracy rozwój AI i automatyzacji może przekładać się na zmniejszenie liczby ofert dotyczących najprostszych stanowisk wejściowych.

Wskazywano, że spadek zapotrzebowania na część zadań wykonywanych dotychczas przez młodszych pracowników może być już widoczny w praktyce rekrutacyjnej. Nie oznacza to jednak zaniku zapotrzebowania na specjalistów w branży finansowo-prawnej, lecz raczej zmianę profilu poszukiwanych kompetencji. Coraz większe znaczenie zyskują osoby, które potrafią nie tylko korzystać z narzędzi technologicznych, ale również rozumieją ograniczenia automatyzacji, potrafią weryfikować wyniki pracy systemów oraz ponoszą odpowiedzialność za końcowy efekt merytoryczny.

W tym ujęciu transformacja technologiczna branży finansowo-prawnej ma charakter dwutorowy. Z jednej strony pozwala usprawniać procesy, skracać czas realizacji części zadań i zwiększać efektywność pracy. Z drugiej strony rodzi ryzyka związane z ograniczeniem możliwości praktycznego uczenia się zawodu przez młode kadry, redefinicją stanowisk juniorskich oraz koniecznością szybkiego dostosowania programów kształcenia i ścieżek rozwoju zawodowego do nowych warunków. Szczęgólnego znaczenia nabiera więc nie tylko znajomość prawa, finansów czy rachunkowości, ale również umiejętność pracy w środowisku cyfrowym, odpowiedzialne korzystanie z AI oraz krytyczna ocena rezultatów generowanych przez narzędzia automatyzacyjne.

Rysunek 2. Wpływ AI i automatyzacji na branżę finansowo-prawną



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów FGI

Podsumowanie

Podsumowując, branża finansowo-prawna pozostaje jednym z ważniejszych segmentów małopolskiego rynku pracy, ale jednocześnie wyraźnie wchodzi w fazę głębokiej transformacji strukturalnej. Z jednej strony maleje liczba ofert pracy, z drugiej rośnie złożoność oczekiwań wobec kandydatów, co wskazuje na przechodzenie od popytu ilościowego do bardziej selektywnego, jakościowego modelu rekrutacji. Branżę wyróżniają także relatywnie wysokie wynagrodzenia oraz silna koncentracja ofert w Krakowie, co potwierdza metropolitalny charakter tego segmentu rynku.

Kluczowym czynnikiem zmian jest rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji, które ograniczają zapotrzebowanie na część rutynowych, odtwórczych zadań, zwłaszcza na stanowiskach juniorskich i wejściowych. Nie oznacza to jednak spadku znaczenia branży jako takiej, lecz zmianę profilu poszukiwanych pracowników i kompetencji. Coraz większą rolę odgrywają umiejętności związane z pracą w środowisku cyfrowym, weryfikacją rezultatów generowanych przez narzędzia AI, krytyczną oceną danych oraz łączeniem wiedzy specjalistycznej z obsługą nowych technologii. W efekcie branża finansowo-prawna staje się obszarem, w którym transformacja technologiczna nie tylko zmienia strukturę zatrudnienia, ale również stawia nowe wymagania wobec systemu kształcenia i rozwoju przyszłych kadr.

2.2. Zawody kluczowe w ramach branży

Zawody występujące w branży

Branża finansowo-prawna obejmuje zawody związane z obsługą finansową, rachunkową, doradczą i prawną przedsiębiorstw oraz osób fizycznych (łącznie 99 profesji z KZiS z poziomu zawodów i specjalności). Branża wymaga wysokich kwalifikacji formalnych – często potwierdzonych licencjami, certyfikatami zawodowymi lub ukończeniem aplikacji – a także regularnego aktualizowania wiedzy z zakresu zmieniających się przepisów podatkowych, prawa pracy i regulacji finansowych. Jej znaczenie rośnie wraz z rosnącą złożonością otoczenia prawno-regulacyjnego, w jakim funkcjonują firmy zarówno w Polsce, jak i na rynkach europejskich. Charakterystyczną cechą tej branży jest silne zróżnicowanie wewnętrzne – obok wielkich kancelarii prawnych i międzynarodowych firm doradczych działają tu jednoosobowe biura rachunkowe obsługujące lokalnych przedsiębiorców.

Tabela 7. Zawody występujące w branży finansowo-prawnej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)

Grupa zawodów	Zawody
Samodzielni księgowi	Główny księgowy; Specjalista do spraw rachunkowości; Pozostali specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości
Pracownicy ds. rachunkowości i księgowości	Księgowy; Kontroler rozliczeń pieniężnych; Skarbnik bankowy; Asystent do spraw księgowości; Fakturzystka; Technik rachunkowości; Pozostali pracownicy do spraw rachunkowości i księgowości; Pracownik obsługi płacowej
Specjaliści ds. zarządzania i konsultanci biznesu	Negocjator biznesowy; Specjalista do spraw doskonalenia organizacji; Specjalista do spraw konsultingu; Specjalista do spraw pozyskiwania funduszy (fundraiser); Specjalista do spraw społecznej

Grupa zawodów	Zawody
	odpowiedzialności przedsiębiorstw; Specjalista do spraw zarządzania; Pozostali specjaliści do spraw zarządzania i organizacji; Animator gospodarczy do spraw przedsiębiorczości; Animator gospodarczy do spraw rozwoju regionalnego; Specjalista do spraw planowania strategicznego; Specjalista do spraw obsługi projektów i programów
Specjaliści ds. finansowych	Biegły rewident; Specjalista do spraw controllingu; Specjalista do spraw rachunkowości inwestycyjnej; Specjalista do spraw rachunkowości podatkowej; Specjalista do spraw rachunkowości zarządczej; Kontroler finansowy; Doradca emerytalny; Doradca finansowy; Doradca inwestycyjny; Doradca podatkowy; Doradca do spraw leasingu; Specjalista do spraw tworzenia biznesplanów; Specjalista do spraw zarządzania ryzykiem; Pozostali doradcy finansowi i inwestycyjni; Analityk giełdowy; Analityk kredytowy; Projektant pakietów usług finansowych; Specjalista bankowości; Specjalista do spraw factoringu; Analityk finansowy; Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych; Specjalista do spraw analizy ryzyka ubezpieczeniowego (underwriter); Analityk inwestycyjny; Pozostali analitycy finansowi; Makler nadzorujący; Dealer aktywów finansowych; Makler papierów wartościowych; Pośrednik finansowy; Pracownik do spraw produktów finansowych; Pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych; Pozostali dealerzy i maklerzy aktywów finansowych; Pracownik do spraw kredytów; Pracownik do spraw pożyczek; Pracownik obsługi klienta instytucji finansowej; Pozostali pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i pokrewni; Taksator; Taksator ryzyka działalności firm; Makler giełd towarowych; Makler morski; Pracownik w biurze maklerskim
Specjaliści ds. badań społeczno-ekonomicznych i analizy danych	Demograf; Statystyk; Analityk biznesowy; Specjalista do spraw badań społeczno-ekonomicznych; Specjalista analizy i rozwoju rynku; Ekonometryk; Ekonomista; Pozostali ekonomiści; Socjolog
Technicy ekonomiści	Technik ekonomista
Agenci ubezpieczeniowi	Specjalista do spraw ubezpieczeń majątkowych i osobowych; Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych; Doradca do spraw odszkodowań; Likwidator szkód; Agent ubezpieczeniowy; Broker reasekuracyjny; Broker ubezpieczeniowy; Pozostali agenci ubezpieczeniowi; Pracownik do spraw ubezpieczeń medycznych; Pracownik do spraw ubezpieczeń
Windykatorzy	Poborca skarbowy; Windykator; Pozostali windykatorzy i pokrewni
Prawnicy	Adwokat; Prokurator; Radca prawny; Sędzia; Asystent prawny; Asystent prokuratora; Asystent sędziego; Komornik sądowy; Notariusz; Legislator; Radca Prokuratury Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej; Referendarz sądowy; Specjalista do spraw ochrony własności intelektualnej; Pozostali specjaliści z dziedziny prawa gdzie indziej niesklasyfikowani

Źródło: opracowanie na podstawie bazy zawodów występujących w badaniu Barometr Zawodów pozyskanej z WUP w Krakowie

Do dalszych analiz wybrano 10 zawodów, które – według danych OJV – najczęściej występują w branży finansowo-prawnej. Lista wytypowanych w ten sposób zawodów została następnie zweryfikowana podczas zogniskowanych wywiadów grupowych.

Zawody najczęściej występujące w branży

Poniższe zestawienie pokazuje zawody, które w latach 2022-2024 pojawiały się najczęściej w ofertach pracy w branży i stanowiły punkt wyjścia do analiz. Kolumna

„Lata w TOP 10” informuje o stabilności obecności danego zawodu w czołówce, a kolumna „Pozycje (2022/2023/2024)” – o jego miejscu w rankingu w poszczególnych latach (znak „-” oznacza nieobecność w top 10).

Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024¹

Zawód	Lata w TOP10	Pozycje 2022/2023/2024	Liczba ofert 2022-2024
Analitik biznesowy	3	#1 / #1 / #3	9 904
Pracownik obsługi klienta instytucji finansowej	3	#3 / #4 / #1	9 394
Asystent do spraw księgowości	3	#5 / #2 / #2	9 319
Analitik finansowy	3	#2 / #7 / #5	8 729
Pozostali analiticy finansowi	3	#4 / #5 / #7	8 207
Księgowy	3	#6 / #3 / #4	8 789
Pracownik do spraw produktów finansowych	3	#7 / #6 / #6	7 901
Pozostali specjaliści ds. księgowości i rachunkowości	3	#8 / #8 / #9	4 007
Główny księgowy	3	#9 / #9 / #8	4 075
Agent ubezpieczeniowy	2	- / #10 / #10	1 946

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza dynamiki liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach branży finansowo-prawnej w latach 2022-2024 wskazuje na wyraźnie jednokierunkowy, spadkowy trend w niemal wszystkich zawodach. Największy spadek odnotowano w przypadku analityka biznesowego (z 4 546 do 2 151 ofert) oraz analityka finansowego (z 4 376 do 1 799 ofert), co może świadczyć o nasyceniu rynku w latach poprzednich, jak również malejącym zapotrzebowaniu na nowych pracowników z powodu silnego wpływu automatyzacji i zmian modelu pracy w obszarach analitycznych. Wyraźny spadek dotyczy również zawodów związanych z księgowością i obsługą produktów finansowych, w tym asystenta ds. księgowości, księgowego oraz pracownika ds. produktów finansowych.

Relatywnie najwyższą pozycję w 2024 roku utrzymał pracownik obsługi klienta instytucji finansowych (2 546 ofert), mimo obserwowanego stopniowego spadku liczby ogłoszeń także w tym zawodzie. Dane sugerują więc, że branża finansowo-prawna pozostaje istotnym segmentem rynku pracy, ale jednocześnie przechodzi proces ograniczania popytu na część stanowisk operacyjnych i analitycznych.

Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024

Zawód	2022	2023	2024	Trend
Analitik biznesowy	4 546	3 207	2 151	
Pracownik obsługi klienta instytucji finansowej	3 933	2 915	2 546	
Asystent do spraw księgowości	3 773	3 173	2 373	

¹ Wśród innych zawodów, które z uwagi na niższą liczbę ofert pracy nie weszły do zestawienia, znalazły się m.in.: specjalista do spraw obsługi projektów i programów, pracownik do spraw ubezpieczeń, pozostali pracownicy do spraw rachunkowości i księgowości, kontroler finansowy, specjalista do spraw rachunkowości zarządczej, radca prawny, specjalista do spraw analizy ryzyka ubezpieczeniowego, doradca finansowy, specjalista do spraw zarządzania ryzykiem, adwokat.

Zawód	2022	2023	2024	Trend
Analitik finansowy	4 376	2 554	1 799	↓
Pozostali analitycy finansowi	3 803	2 680	1 724	↓
Księgowy	3 742	3 059	1 988	↓
Pracownik do spraw produktów finansowych	3 527	2 601	1 773	↓
Pozostali specjaliści ds. księgowości i rachunkowości	1 779	1 267	961	↓
Główny księgowy	1 668	1 223	1 184	↓
Agent ubezpieczeniowy	-	1 066	880	→

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Zawody kluczowe w ramach branży

Wyniki badań jakościowych wykazały, że trafnie wytypowano zawody kluczowe na podstawie OJV, aczkolwiek podczas zogniskowanych wywiadów grupowych lista zawodów kluczowych została nieco zmodyfikowana. Respondenci FGI dodali bowiem do listy kluczowych zawodów doradcę podatkowego, doradcę finansowego oraz prawnika specjalistę, jednocześnie wyłączając z tej listy pracownika obsługi klienta instytucji finansowej, asystenta do spraw księgowości, pozostałych analityków finansowych, pracownika do spraw produktów finansowych oraz pozostałych specjalistów ds. księgowości i rachunkowości.

Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI

Zawody kluczowe	Podstawa włączenia do badania
Analitik biznesowy	OJV FGI
Analitik finansowy	OJV FGI
Księgowy	OJV FGI
Główny księgowy	OJV FGI
Agent ubezpieczeniowy	OJV FGI
Doradca podatkowy	FGI
Doradca finansowy	FGI
Prawnik specjalista	FGI

Źródło: opracowanie własne

Zawody te należy uznać za kluczowe dla branży finansowo-prawnej, ponieważ odpowiadają za obszary mające bezpośrednie znaczenie dla stabilności, bezpieczeństwa i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych. Łączą one wiedzę specjalistyczną z odpowiedzialnością za interpretację przepisów, ocenę ryzyka, analizę danych, podejmowanie decyzji finansowych oraz doradztwo w coraz bardziej złożonym otoczeniu prawnym, podatkowym i gospodarczym. Mimo postępującej automatyzacji i wykorzystania sztucznej inteligencji, w zawodach tych nadal kluczowe pozostają kompetencje

eksperckie, doświadczenie, odpowiedzialność formalna, wyczucie biznesowe oraz zdolność do krytycznej oceny informacji i formułowania rekomendacji.

Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat

W przypadku **analityków biznesowych i finansowych** respondenci przewidują względną stabilizację zapotrzebowania na pracowników. Nie obserwuje się obecnie gwałtownego wzrostu popytu na te profesje, co może wynikać z częściowego nasycenia rynku oraz dostępności specjalistów posiadających doświadczenie w tym obszarze. Jednocześnie są to nadal zawody istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji finansowych, ponieważ wspierają procesy decyzyjne, ocenę ryzyka, analizę danych oraz planowanie działań biznesowych i finansowych.

Znaczenie tych profesji wynika nie tylko z umiejętności technicznej pracy z danymi, ale przede wszystkim ze zdolności do ich interpretowania w szerszym kontekście gospodarczym, organizacyjnym i rynkowym. W zawodach tych kluczowe pozostają wyczucie biznesowe, znajomość rynku, umiejętność formułowania rekomendacji oraz odpowiedzialność za wyciągane wnioski. Są to elementy trudne do pełnego zastąpienia przez automatyzację. W przypadku analityków finansowych potencjalnym czynnikiem wzrostu zapotrzebowania może być także rosnąca świadomość finansowa społeczeństwa i większe zainteresowanie profesjonalnym wsparciem w podejmowaniu decyzji ekonomicznych.

Reasumując, istotnym czynnikiem wpływającym na przyszłość tych zawodów jest rozwój sztucznej inteligencji. Część prostszych, powtarzalnych czynności analitycznych może być lub jest już automatyzowana, szczególnie w sektorze bankowym i finansowym. Nie oznacza to jednak zaniku zapotrzebowania na analityków, lecz zmianę charakteru ich pracy. Coraz większego znaczenia nabiera rola specjalisty, który potrafi współpracować z narzędziami AI, formułować właściwe zapytania, kontrolować poprawność wygenerowanych wyników, interpretować dane oraz przekładać je na użyteczne rekomendacje biznesowe i finansowe.

W przypadku **księgowych i głównych księgowych** również wskazywano na względnie stabilne zapotrzebowanie na pracowników. Rynek jest obecnie dość nasycony, a liczba osób wykonujących zawody księgowe pozostaje znacząca. Nie oznacza to jednak spadku znaczenia tych profesji. W perspektywie najbliższych lat zapotrzebowanie może utrzymywać się na podobnym poziomie lub nieznacznie wzrosnąć, przede wszystkim ze względu na możliwą zmianę pokoleniową oraz konieczność zastępowania doświadczonych pracowników odchodzących z rynku pracy.

Szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach mają główni księgowi, którzy pełnią funkcję kluczowych specjalistów odpowiedzialnych za prawidłowość prowadzenia spraw finansowo-księgowych. Są to stanowiska często obsadzone w perspektywie wieloletniej, dlatego nie obserwuje się gwałtownego wzrostu popytu na tego typu pracowników. Zapotrzebowanie ma raczej charakter stabilny i wynika z ciągłej potrzeby zapewnienia firmom rzetelnej obsługi rachunkowej, zgodności z przepisami oraz

bezpieczeństwa finansowego. Podkreślano jednak, że rozwój automatyzacji i sztucznej inteligencji może wpływać na zakres codziennych obowiązków księgowych, zwłaszcza w odniesieniu do czynności powtarzalnych, technicznych i ewidencyjnych. Nie eliminuje jednak potrzeby zatrudniania specjalistów odpowiedzialnych za interpretację przepisów, kontrolę poprawności rozliczeń oraz podejmowanie decyzji w obszarze rachunkowości. Szczególnie w przypadku głównego księgowego rola człowieka pozostaje kluczowa, ponieważ wiąże się z formalną odpowiedzialnością za politykę rachunkową przedsiębiorstwa, której nie można w pełni przenieść na narzędzia technologiczne.

W przypadku **wyspecjalizowanych prawników** oraz **doradców podatkowych i finansowych** wskazywano na utrzymujące się, a w wybranych obszarach rosnące zapotrzebowanie na pracowników. Wynika to przede wszystkim z coraz większej złożoności otoczenia prawnego, podatkowego i regulacyjnego. Pomimo zapowiedzi upraszczania przepisów, w praktyce przedsiębiorstwa i klienci indywidualni funkcjonują w warunkach rosnącej liczby obowiązków, zmian legislacyjnych oraz konieczności właściwej interpretacji regulacji. W efekcie wzrasta znaczenie specjalistów, którzy nie tylko znają przepisy, ale również potrafią stosować je w konkretnych sytuacjach biznesowych, finansowych i organizacyjnych.

Szczególne znaczenie mają prawnicy i doradcy posiadający wąską specjalizację oraz doświadczenie w obszarach wymagających pogłębionej wiedzy eksperckiej. Rozwój nowych dziedzin prawa, m.in. związanych ze sztuczną inteligencją, cyberbezpieczeństwem, ochroną danych, obronnością czy zmieniającymi się regulacjami podatkowymi, będzie generował zapotrzebowanie na osoby zdolne do obsługi coraz bardziej złożonych spraw. Oznacza to, że na rynku szczególnie pożądani będą specjaliści potrafiący łączyć wiedzę prawną, podatkową lub finansową z rozumieniem nowych zjawisk technologicznych i gospodarczych.

Jednocześnie badani zasygnalizowali, że strukturę zapotrzebowania może zmieniać wewnątrz tych profesji rozwój sztucznej inteligencji. Najbardziej narażone na automatyzację są proste, powtarzalne czynności oraz zadania wykonywane dotychczas przez osoby początkujące, takie jak podstawowy research, przygotowanie roboczych wersji dokumentów czy porządkowanie informacji. Nie zmniejsza to jednak znaczenia doświadczonych specjalistów. Wręcz przeciwnie, wzmacnia popyt na osoby, które potrafią ocenić poprawność rozwiązań, ponosić odpowiedzialność za rekomendacje, interpretować przepisy i doradzać w sprawach wymagających indywidualnej analizy.

W przypadku **agentów ubezpieczeniowych** uczestnicy wywiadów przewidują stabilne, a potencjalnie także rosnące zapotrzebowanie na pracowników. Wynika to z trwałego znaczenia usług ubezpieczeniowych w życiu gospodarczym i społecznym. Klienci nadal korzystają z ubezpieczeń nieruchomości, samochodów, podróży, majątku czy życia, a potrzeba zabezpieczania się przed różnego rodzaju ryzykami pozostaje aktualna niezależnie od zmian technologicznych i organizacyjnych zachodzących w branży finansowo-prawnej. Ponadto podczas wywiadów wskazano, że zawód ten może być postrzegany jako atrakcyjny dla części kandydatów ze względu na system wynagradzania oparty na prowizji. Można więc wnioskować, że taki model będzie szczególnie przyciągać

osoby nastawione na samodzielność, aktywną sprzedaż i możliwość uzyskiwania dochodów zależnych od wyników.

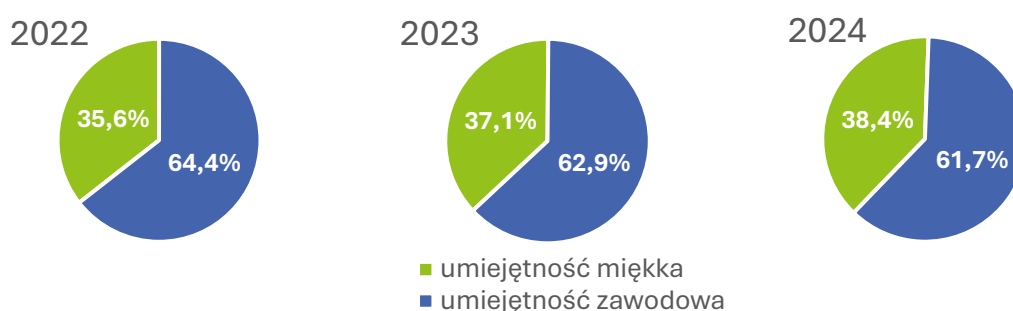
Jednocześnie można zakładać, że rola agenta ubezpieczeniowego będzie stopniowo ewoluować. Część zadań związanych z doбором produktów, analizą potrzeb klienta czy obsługą sprzedażową może być przejmowana przez doradców finansowych lub wspierana narzędziami cyfrowymi. Nie oznacza to jednak zaniku zapotrzebowania na agentów, lecz raczej konieczność większego ukierunkowania ich pracy na doradztwo, indywidualne podejście do klienta, wyjaśnianie warunków ochrony oraz budowanie zaufania w procesie wyboru odpowiedniego ubezpieczenia.

2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów

Kompetencje w branży

Pracodawcy w ofertach pracy branży finansowo-prawnej najczęściej wymagają umiejętności zawodowych – stanowią one blisko dwie trzecie wszystkich wymienionych wymagań (61,65%). Uzupełniają je kompetencje miękkie, stanowiące 38,35% wymaganych umiejętności. Z roku na rok nieznacznie częściej w profilu kompetencyjnym pojawiają się umiejętności miękkie.

Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

W latach 2022-2025 najczęściej wymagane kompetencje w branży koncentrowały się wokół obsługi klienta, sprzedaży oraz budowania relacji. Wśród kompetencji zawodowych szczególnie często pojawiały się umiejętności kontaktowania się z klientami, pozyskiwania nowych klientów, utrzymywania relacji, realizacji celów sprzedażowych oraz zapewniania wysokiej jakości obsługi. Oznacza to, że mimo specjalistycznego charakteru branży, pracodawcy dużą wagę przywiązują do praktycznego wymiaru pracy z klientem i skutecznego oferowania usług finansowych, prawnych, doradczych lub ubezpieczeniowych. Wśród kompetencji miękkich dominują natomiast umiejętność pracy zespołowej i samodzielnej, zaangażowanie oraz odpowiedzialność. Wskazuje to, że poszukiwani są kandydaci zdolni nie tylko do wykonywania konkretnych zadań merytorycznych, ale także do sprawnego funkcjonowania w organizacji, przejmowania odpowiedzialności za powierzone obowiązki i aktywnego uczestniczenia w realizacji celów firmy.

Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025)**Kompetencje zawodowe**

- kontaktować się z klientami
- pozyskiwać nowych klientów
- utrzymywać relacje z klientami
- obsługiwać klientów
- osiągnąć cele sprzedaży
- zapewnić wysokiej jakości obsługę klienta

**Kompetencje miękkie**

- pracować w zespole
- pracować samodzielnie
- wykazywać zaangażowanie
- przyjmować odpowiedzialność

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Kwalifikacje w branży

Wśród najczęściej wymaganych kwalifikacji i uprawnień w branży finansowo-prawnej dominują wymagania o charakterze organizacyjnym i formalnym, a nie ściśle specjalistycznym. Najczęściej pojawia się prawo jazdy kategorii B, co może wskazywać na znaczenie mobilności pracowników, zwłaszcza w zawodach związanych z obsługą klientów, doradztwem, sprzedażą usług finansowych lub ubezpieczeniowych. Pozostałe wymagania, takie jak obywatelstwo polskie, niekaralność, status studenta, prowadzenie własnej działalności gospodarczej czy określone certyfikaty, mają bardziej punktowy charakter, mogą zatem dotyczyć specyficznych warunków zatrudnienia. Oznacza to, że w branży finansowo-prawnej formalne uprawnienia nie są głównym elementem profilu oczekiwań pracodawców, a większe znaczenie mają kompetencje zawodowe, doświadczenie, samodzielność, odpowiedzialność oraz umiejętność pracy z klientem.

Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.)**Wymagane
uprawnienia**

- prawo jazdy – kategoria B
- obywatelstwo polskie
- własna działalność gospodarcza
- niekaralność
- status studenta
- orzeczenie o niepełnosprawności
- certyfikaty z zakresu zarządzania (także metodami zwinnymi)
- licencja aktuarialna
- certyfikat dostępu do informacji niejawnych

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

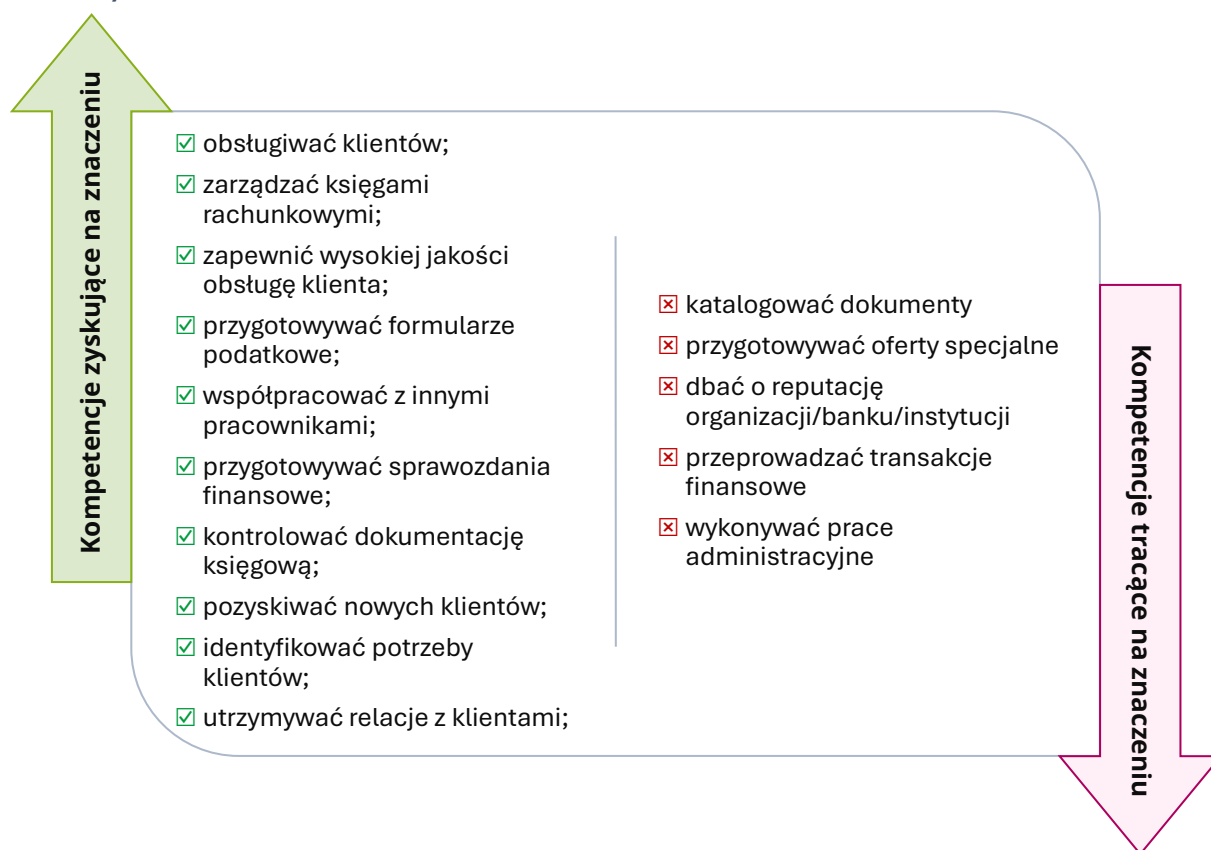
Zmiany kompetencyjne

Analiza danych z internetowych ofert pracy wskazuje, że w branży finansowo-prawnej na znaczeniu zyskują przede wszystkim kompetencje związane z obsługą klienta, prowadzeniem procesów księgowych i podatkowych oraz współpracą w środowisku

pracy. Wśród kompetencji rosnących znalazły się m.in. obsługa klientów, zapewnianie wysokiej jakości obsługi, identyfikowanie potrzeb klientów, utrzymywanie relacji z klientami, a także pozyskiwanie nowych klientów. Równoległe rośnie znaczenie kompetencji stricte specjalistycznych, takich jak zarządzanie księgami rachunkowymi, przygotowywanie formularzy podatkowych, przygotowywanie sprawozdań finansowych oraz kontrola dokumentacji księgowej. Oznacza to, że coraz większą rolę odgrywa połączenie kompetencji eksperckich z umiejętnościami relacyjnymi i orientacją na klienta.

Jednocześnie na znaczeniu tracą kompetencje związane z prostymi, rutynowymi czynnościami administracyjnymi i operacyjnymi. Dotyczy to w szczególności katalogowania dokumentów, wykonywania prac administracyjnych, przeprowadzania transakcji finansowych oraz przygotowywania ofert specjalnych. Spadek znaczenia tych kompetencji może świadczyć o postępującej automatyzacji części zadań oraz przesuwaniu oczekiwań pracodawców w stronę bardziej złożonych kompetencji analitycznych, doradczych i związanych z bezpośrednią obsługą klienta.

Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

W opinii uczestników badania FGI, w przypadku **analityków biznesowych i finansowych** najszybciej na znaczeniu zyskują kompetencje związane z umiejętnym wykorzystaniem narzędzi cyfrowych i sztucznej inteligencji, mimo iż obecnie nie zostały zakwalifikowane jako kluczowe. Coraz ważniejsza staje się nie tylko sama zdolność obsługi systemów analitycznych, ale przede wszystkim umiejętność współpracy

z technologią: formułowania trafnych zapytań, właściwego określania problemu analitycznego, kontroli poprawności wygenerowanych wyników oraz oceny ich wiarygodności. Oznacza to, że analityk nie pełni już wyłącznie roli osoby opracowującej dane, lecz staje się specjalistą odpowiedzialnym za nadzór nad procesem analitycznym wspieranym przez AI.

Równocześnie rośnie znaczenie kompetencji interpretacyjnych i doradczych. Sam dostęp do danych lub automatycznie wygenerowanych zestawień nie jest wystarczający, jeżeli nie zostaną one przetłóżone na praktyczne wnioski dla organizacji lub klienta. Dlatego szczególnie istotne stają się umiejętność krytycznej analizy informacji, rozumienie kontekstu biznesowego i finansowego, identyfikowanie ryzyk oraz formułowanie rekomendacji wspierających podejmowanie decyzji. W perspektywie rozwoju branży to właśnie połączenie kompetencji technologicznych z myśleniem analitycznym, odpowiedzialnością i wyczuciem biznesowym będzie decydowało o wartości analityków na rynku pracy.

W przypadku **wyspecjalizowanych prawników** oraz **doradców podatkowych i finansowych** najszybciej na znaczeniu zyskują kompetencje związane z pogłębioną interpretacją przepisów, oceną ryzyka oraz odpowiedzialnym formułowaniem rekomendacji. W warunkach rosnącej złożoności prawa, zmian regulacyjnych i coraz szerszego wykorzystania narzędzi cyfrowych szczególnie ważna staje się zdolność do samodzielnej oceny poprawności proponowanych rozwiązań. Nie wystarcza już sama znajomość przepisów – kluczowe jest ich właściwe zastosowanie w konkretnej sytuacji klienta, przedsiębiorstwa lub instytucji.

Rosnące znaczenie mają również kompetencje doradcze i analityczne. Specjaliści w tych zawodach muszą potrafić łączyć wiedzę prawną, podatkową lub finansową z rozumieniem kontekstu biznesowego, przewidywaniem konsekwencji podejmowanych decyzji oraz indywidualnym podejściem do sprawy. W tym sensie rozwój sztucznej inteligencji nie ogranicza znaczenia doświadczonych ekspertów, lecz wzmacnia potrzebę posiadania osób, które potrafią zweryfikować poprawność rozwiązań, wziąć odpowiedzialność za końcową rekomendację i doradzić w sprawach wymagających niestandardowej, pogłębionej analizy.

Należy także mieć na uwadze, że jednym z najważniejszych czynników zmieniających branżę finansowo-prawną jest rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji – w związku z tym można zakładać, że **w całej branży** coraz szybciej zyskiwać na znaczeniu będą kompetencje związane z wykorzystaniem tych narzędzi. Dotyczy to nie tylko technicznej umiejętności obsługi rozwiązań cyfrowych, ale przede wszystkim odpowiedzialnego korzystania z AI, formułowania właściwych zapytań, rozumienia ograniczeń generowanych wyników oraz ich krytycznej weryfikacji. W warunkach, w których część prostych i powtarzalnych zadań może być przejmowana przez technologię, szczególnie cenni będą pracownicy potrafiący łączyć wiedzę specjalistyczną z umiejętnością współpracy z narzędziami automatyzacyjnymi, interpretowania rezultatów ich działania oraz przekładania ich na trafne decyzje, rekomendacje i rozwiązania dla klientów lub organizacji.

Kompetencje w poszczególnych zawodach

Kluczowe kompetencje przedstawiono w formie kart zawodów. Listy kluczowych kompetencji opracowano na podstawie analizy OJV oraz wyników badania FGI.

W kolumnie „Źródło pochodzenia kompetencji” wskazano główne źródła, z których zaczerpnięto daną kompetencję do zestawienia:

- Jeśli kompetencja znalazła się na liście TOP5 (tj. na liście najczęściej występujących kompetencji opracowanej na podstawie OJV) i nie została odrzucona przez uczestników badania jakościowego, wówczas ma oznaczenie **OJV** **FGI**.
- Jeśli natomiast dana kompetencja nie znalazła się na liście TOP5 kompetencji, a została wskazana wyłącznie przez respondentów FGI – wówczas oznaczona jest symbolem **FGI** (mimo, iż mogła pojawiać się w ofertach pracy).

W kolumnie „Dynamika kompetencji” uwzględniono informacje o tym, czy dana kompetencja znajduje się na liście kompetencji zyskujących bądź tracących na znaczeniu (oznaczenie  lub ).

Główny księgowy

Tabela 13. Główny księgowy – kluczowe kompetencje

GŁÓWNY KSIĘGOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność nadzorowania operacji księgowych		OJV FGI	
2. Umiejętność zapewniania zgodności z zasadami rachunkowości		OJV FGI	
3. Umiejętność przygotowywania sprawozdań finansowych		OJV FGI	
4. Umiejętność przygotowywania formularzy podatkowych		OJV FGI	
5. Umiejętność pośredniczenia w kontaktach z audytorami		OJV FGI	
6. Znajomość przepisów prawa finansowo-podatkowego i umiejętność interpretacji/zastosowania		FGI	
7. Umiejętność zarządzania zespołem, organizacji pracy zespołu		FGI	
8. Znajomość systemów finansowo-księgowych		FGI	
9. Umiejętność prowadzenia analiz finansowych/oceny ryzyka		FGI	
10. Umiejętność pracy pod presją czasu		FGI	

GŁÓWNY KSIĘGOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
11. Samodzielność		FGI	
12. Komunikatywność		FGI	
13. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
14. Umiejętność współpracy z klientem		FGI	↑
15. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
16. Sumienność		FGI	
17. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
18. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym		FGI	
19. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Księgowy

Tabela 14. Księgowy – kluczowe kompetencje

KSIĘGOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność zarządzania księgami rachunkowymi		OJV FGI	↑
2. Umiejętność prowadzenia dokumentacji finansowej		OJV FGI	
3. Umiejętność przygotowywania formularzy podatkowych		OJV FGI	↑
4. Umiejętność korzystania z systemów rachunkowości		OJV FGI	
5. Umiejętność kontaktowania się z klientami		OJV FGI	↑
6. Znajomość przepisów dot. rachunkowości/podatkowych		FGI	
7. Umiejętność analizy danych finansowych		FGI	
8. Umiejętność pracy pod presją czasu		FGI	

KSIĘGOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
9. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
10. Samodzielność		FGI	
11. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
12. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
13. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym		FGI	
14. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	
15. Umiejętność samodzielnej pracy i analitycznego myślenia		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Prawnik specjalista**Tabela 15. Prawnik specjalista – kluczowe kompetencje**

PRAWNIK SPECJALISTA			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Wysoki poziom specjalistycznej wiedzy z obszaru prawa/określonej dziedziny		FGI	
2. Umiejętności negocjacyjne/mediacyjne		FGI	
3. Umiejętność jasnego, precyzyjnego formułowania myśli		FGI	
4. Znajomość/przestrzeganie zasad etyki zawodowej		FGI	
5. Umiejętność pracy pod presją czasu i terminowość		FGI	
6. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
7. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	
8. Umiejętność interpretacji oraz zastosowania wiedzy z określonej dziedziny prawa		FGI	
9. Skrupulatność		FGI	
10. Umiejętność logicznego myślenia		FGI	

PRAWNIK SPECJALISTA			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
11. Umiejętność obsługi systemów informacji prawnych		FGI	
12. Kultura osobista		FGI	
13. Asertywność		FGI	
14. Inteligencja emocjonalna		FGI	
15. Komunikatywność		FGI	
16. Umiejętność radzenia sobie ze stresem		FGI	
17. Umiejętność realizacji założonych celów		FGI	
18. Samorozwój zawodowy		FGI	
19. Umiejętność autoprezentacji		FGI	
20. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
21. Samodzielność		FGI	
22. Umiejętność pozyskiwania klientów		FGI	↑
23. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
24. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Analitik finansowy

Tabela 16. Analitik finansowy – kluczowe kompetencje

ANALITIK FINANSOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność przygotowywania prognoz finansowych		OJV FGI	
2. Umiejętność analizowania wyników finansowych przedsiębiorstwa		OJV FGI	
3. Umiejętność korzystania z oprogramowania do analizy danych		OJV FGI	

ANALITYK FINANSOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
4. Umiejętność przygotowywania sprawozdań finansowych		OJV FGI	↑
5. Umiejętność zapewniania zgodności z zasadami rachunkowości		OJV FGI	
6. Umiejętność pracy pod presją czasu		FGI	
7. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
8. Samodzielność		FGI	
9. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
10. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
11. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym		FGI	
12. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	
13. Umiejętność czytania/zrozumienia/stosowania przepisów prawa		FGI	
14. Umiejętność zrozumiałego i zwięzłego prezentowania/raportowania wyników		FGI	
15. Umiejętność interpretacji danych		FGI	
16. Znajomość aktualnych trendów technologicznych (np. AI)		FGI	
17. Umiejętność komunikacji i budowania relacji w zespole		FGI	
18. Umiejętność radzenia sobie ze stresem		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Analitik biznesowy***Tabela 17. Analitik biznesowy – kluczowe kompetencje**

ANALITYK BIZNESOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność analizowania wymagań biznesowych		OJV FGI	
2. Umiejętność przeprowadzania analizy biznesowej		OJV FGI	

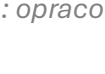
ANALITYK BIZNESOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
3. Umiejętność tworzenia modeli procesów biznesowych		OJV FGI	
4. Umiejętność przygotowywania dokumentacji technicznej		OJV FGI	
5. Umiejętność analizowania procesów biznesowych		OJV FGI	
6. Umiejętność pracy pod presją czasu		FGI	
7. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
8. Samodzielność		FGI	
9. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
10. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
11. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym		FGI	
12. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	
13. Umiejętność pracy projektowej		FGI	
14. Umiejętność interpretacji danych biznesowych		FGI	
15. Znajomość narzędzi analitycznych/raportujących		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Doradca podatkowy

Tabela 18. Doradca podatkowy – kluczowe kompetencje

DORADCA PODATKOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Bardzo dobra znajomość prawa podatkowego i zasad rachunkowości		FGI	
2. Kultura osobista		FGI	
3. Umiejętność zarządzania relacjami z klientem		FGI	↑
4. Umiejętność interpretacji oraz zastosowania wiedzy z obszaru prawa podatkowego i zasad rachunkowości		FGI	

DORADCA PODATKOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
5. Skrupulatność		FGI	
6. Umiejętność sporządzania opinii, analiz podatkowych		FGI	
7. Umiejętności negocjacyjne/mediacyjne		FGI	
8. Umiejętność logicznego myślenia		FGI	
9. Umiejętność jasnego, precyzyjnego formułowania myśli		FGI	
10. Umiejętność obsługi systemów informacji prawnych		FGI	
11. Znajomość/przestrzeganie zasad etyki zawodowej		FGI	
12. Asertywność		FGI	
13. Inteligencja emocjonalna		FGI	
14. Komunikatywność		FGI	
15. Umiejętność pracy pod presją czasu i terminowość		FGI	
16. Umiejętność radzenia sobie ze stresem		FGI	
17. Umiejętność realizacji założonych celów		FGI	
18. Samorozwój zawodowy		FGI	
19. Umiejętność pracy w zespole		FGI	↑
20. Samodzielność		FGI	
21. Umiejętność szybkiego uczenia się		FGI	
22. Elastyczność do zmian w wiedzy/w systemie prawnym/podatkowym		FGI	
23. Znajomość j. angielskiego (biznesowy)		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Doradca finansowy***Tabela 19. Doradca finansowy – kluczowe kompetencje**

DORADCA FINANSOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność pozyskiwania nowych klientów		FGI	↑
2. Umiejętność budowania relacji biznesowych (długoterminowych)		FGI	↑
3. Umiejętność sprzedaży produktów finansowych		FGI	
4. Umiejętność dostarczania produktów przystosowanych do potrzeb klienta		FGI	
5. Umiejętność prowadzenia aktywnej sprzedaży		FGI	
6. Umiejętność aktualizowania wiedzy nt. oferowanych produktów		FGI	
7. Umiejętność przeprowadzania analiz dot. finansów klienta		FGI	
8. Umiejętność komunikacji z klientem		FGI	↑
9. Umiejętność autoprezentacji		FGI	
10. Wysoki poziom etyczny		FGI	
11. Sumienność		FGI	
12. Otwartość na budowanie relacji z klientem		FGI	
13. Umiejętność cross-sellingu		FGI	
14. Odporność na stres		FGI	
15. Umiejętności negocjacyjne		FGI	
16. Znajomość sytuacji na rynkach zagranicznych		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Agent ubezpieczeniowy***Tabela 20. Agent ubezpieczeniowy – kluczowe kompetencje**

AGENT UBEZPIECZENIOWY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność pozyskiwania nowych klientów		OJV FGI	↑
2. Umiejętność budowania relacji biznesowych (długoterminowych)		OJV FGI	
3. Umiejętność sprzedaży ubezpieczeń		OJV FGI	↑
4. Umiejętność dostarczania produktów przystosowane do potrzeb klienta		OJV FGI	
5. Umiejętność prowadzenia aktywnej sprzedaży		OJV FGI	↑
6. Aktualizowanie wiedzy nt. oferowanych produktów		FGI	
7. Umiejętność przeprowadzania analiz dot. finansów klienta		FGI	
8. Komunikacja z klientem		FGI	
9. Umiejętność autoprezentacji		FGI	↑
10. Wysoki poziom etyczny		FGI	
11. Sumienność		FGI	↑
12. Otwartość na budowanie relacji z klientem		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne

W przypadku **analityków biznesowych i finansowych** skala trudności rekrutacyjnych nie wynika z braku zainteresowania tymi zawodami wśród młodych osób. Podczas wywiadów wskazano, że młodzież nadal postrzega kierunki związane z ekonomią, finansami i analizą biznesową jako atrakcyjne ścieżki kształcenia i rozwoju zawodowego. Potencjalne ryzyko zastępowania części zadań przez sztuczną inteligencję nie zniechęca jeszcze wyraźnie kandydatów do wyboru tego typu profesji.

Jednocześnie wyzwaniem dla pracodawców może być mniejsza stabilność zatrudnienia młodszych pracowników. Podkreślano, że osoby rozpoczynające obecnie karierę zawodową częściej niż wcześniejsze pokolenia zmieniają miejsce pracy i nie wykazują silnego przywiązania do jednego stanowiska lub pracodawcy. W praktyce może to ograniczać skuteczność rekrutacji i zwiększać rotację, nawet jeśli na rynku dostępni są kandydaci zainteresowani pracą w obszarze analiz finansowych i biznesowych. Luka

kompetencyjna dotyczy więc nie tylko wiedzy ekonomicznej czy finansowej, ale także doświadczenia, samodzielności, odpowiedzialności oraz gotowości do długofalowego rozwoju w jednej organizacji.



Więc myślę, że te zawody są fajne i mogą być atrakcyjne dla młodych. (...). Młodzi dzisiaj nie mają takiego przywiązania do stanowisk pracy jak nasze pokolenie. (...). Oni częściej tę pracę zmieniają. Nie są przywiązani za bardzo do firm, w których pracują, więc tutaj widzę jakieś wyzwanie dla przyszłych pracodawców utrzymania takich pracowników w jednym miejscu dłużej niż rok.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej

W przypadku **księgowych i głównych księgowych** respondenci wskazywali na wyraźne trudności rekrutacyjne. W tym przypadku jednak problemem nie jest wyłącznie liczba kandydatów, ale również ich przygotowanie do samodzielnego wykonywania obowiązków. Na rynku dostępne są osoby zainteresowane pracą w księgowości, jednak często brakuje im praktycznego doświadczenia, samodzielności oraz gotowości do przejęcia odpowiedzialności za prowadzone procesy. W efekcie pracodawcy poszukują nie tylko osób z podstawową wiedzą księgową, ale przede wszystkim pracowników zdolnych do rzetelnej, dokładnej i odpowiedzialnej pracy w warunkach zmieniających się przepisów.

Szczególnie wymagająca jest rekrutacja na stanowisko głównego księgowego. Jest to funkcja wymagająca dużego doświadczenia zawodowego, wysokiego poziomu odpowiedzialności, znajomości przepisów oraz kompetencji zarządczych. Główny księgowy odpowiada nie tylko za poprawność rozliczeń, ale także za organizację pracy zespołu, nadzór nad procesami finansowo-księgowymi i bezpieczeństwo rachunkowe przedsiębiorstwa. Z tego względu luka kompetencyjna w tym obszarze dotyczy przede wszystkim braku specjalistów łączących wiedzę ekspercką z doświadczeniem i umiejętnością zarządzania.

Dodatkowym wyzwaniem jest ograniczona atrakcyjność zawodu księgowego wśród młodych osób. Zasygnalizowano, że księgowość nie jest postrzegana jako zawód szczególnie młodzieżowy ani tak atrakcyjny jak profesje kojarzone z nowoczesnymi mediami, kreatywnością czy dużą swobodą pracy (np. influencer). Może to w przyszłości pogłębiać trudności w zastępowaniu doświadczonych pracowników oraz utrudniać odnowę pokoleniową kadr w księgowości.



Mamy dość duże kłopoty, jeśli chodzi o rekrutację księgowych do spółki. Wynika to z tego, że jest dość niska jakość tych kandydatów, którzy aplikują.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej



No i ci księgowi, którzy przychodzą na te rozmowy rekrutacyjne, raczej do samodzielnej pracy nie są przygotowani.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej

W przypadku **wyspecjalizowanych prawników** oraz **doradców podatkowych i finansowych** trudności rekrutacyjne również wiążą się nie tylko z dostępnością kandydatów, ale przede wszystkim z niedopasowaniem ich oczekiwań do poziomu doświadczenia i przygotowania zawodowego. Uczestnicy badania deklarowali, że młodzi prawnicy często formułują wysokie oczekiwania finansowe, które nie zawsze korespondują z ich praktycznymi umiejętnościami, samodzielnością oraz zakresem odpowiedzialności, jaki są w stanie przejąć na początkowym etapie kariery. Dla kancelarii i firm doradczych oznacza to większą ostrożność w zatrudnianiu osób początkujących, zwłaszcza że część prostych, powtarzalnych zadań prawniczych może być obecnie wspierana lub częściowo zastępowana przez narzędzia sztucznej inteligencji.

Istotnym problemem jest również luka kompetencyjna dotycząca przygotowania młodych prawników do realiów pracy zawodowej. Podkreślano, że studia prawnicze nie są równe studiom prawniczym, a kształcenie nie zawsze bywa wysokiej jakości. Tym samym, w opinii respondentów, ukończenie studiów prawniczych nie zawsze przekłada się na gotowość do samodzielnej obsługi spraw, współpracy z klientem czy funkcjonowania w środowisku kancelaryjnym. W wypowiedziach zwracano uwagę na deficyty w zakresie kompetencji interpersonalnych, odpowiedzialności, pokory zawodowej oraz umiejętności komunikowania się z klientem. Są to elementy szczególnie ważne w zawodach opartych na zaufaniu, doradztwie i indywidualnym podejściu do sprawy.

Osobnym obszarem luki kompetencyjnej jest umiejętność pozyskiwania klientów i sprzedaży własnych usług. W przypadku prawników, zwłaszcza rozpoczynających samodzielną praktykę lub pracujących w mniejszych kancelariach, problemem bywa brak przygotowania do działań promocyjnych, budowania marki eksperckiej, rozwijania relacji biznesowych oraz prezentowania wartości oferowanych usług. Oznacza to, że trudności w rekrutacji i rozwoju kadr nie wynikają wyłącznie z wiedzy merytorycznej, ale także z niedostatecznego przygotowania do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku usług prawnych, podatkowych i finansowych.



Faktycznie nie da się nie zgodzić, że ilość uczelni, które posiadają właśnie i studia prawnicze i ekonomiczne – jest ich bardzo dużo i ich jakość jest niska. Na początku swojej kariery młode osoby mają oczekiwania bardzo wysokie.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży finansowo-prawnej

Warto podkreślić, że w branży finansowo-prawnej – **niezależnie od zawodu** – wyraźnie zaznacza się problem niedopasowania przygotowania absolwentów do realnych potrzeb rynku pracy. Wskazywano, że poziom wykształcenia i praktycznych umiejętności osób kończących szkołę lub studia bywa niewystarczający, a jednocześnie widoczne są duże różnice w jakości przygotowania poszczególnych kandydatów. Oznacza to, że samo ukończenie określonego kierunku kształcenia nie zawsze przekłada się na gotowość do podjęcia pracy w branży finansowo-prawnej, zwłaszcza na stanowiskach wymagających samodzielności, odpowiedzialności i umiejętności stosowania wiedzy w praktyce.

Istotnym problemem jest także nietrafny wybór ścieżek kształcenia przez część młodych osób. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera doradztwo zawodowe, które powinno wspierać uczniów i studentów w lepszym rozpoznawaniu własnych predyspozycji, oczekiwań oraz wymagań konkretnych zawodów. Brak takiego dopasowania może prowadzić do sytuacji, w której absolwenci posiadają formalne kwalifikacje, ale nie mają wystarczającej motywacji, predyspozycji lub gotowości do pracy w wybranej branży.

W wypowiedziach zwracano również uwagę na deficyty kompetencji ogólnych i postaw zawodowych. Młodym kandydatom często brakuje zaradności, inicjatywy, logicznego myślenia, chęci uczenia się oraz gotowości do samodoskonalenia. Jednocześnie część z nich formułuje wysokie oczekiwania wobec pracodawców, które nie zawsze są adekwatne do poziomu doświadczenia i samodzielności. Z perspektywy branży finansowo-prawnej oznacza to, że luki kompetencyjne dotyczą nie tylko wiedzy specjalistycznej, ale również postaw, motywacji, odpowiedzialności oraz umiejętności aktywnego rozwijania własnych kompetencji.

2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży

Z perspektywy przedstawicieli branży finansowo-prawnej kluczowym kierunkiem działań wspierających uzupełnianie deficytów kompetencyjnych powinno być wzmocnienie praktycznego przygotowania kandydatów do pracy. Podkreślano, że wiele kompetencji niezbędnych w zawodach finansowych, księgowych, prawnych i doradczych rozwijanych jest przede wszystkim w środowisku pracy, a absolwenci szkół i uczelni często nie posiadają wystarczających umiejętności praktycznych. Z tego względu szczególnie istotne byłoby rozwijanie staży, praktyk i programów wdrożeniowych realizowanych we współpracy pracodawców, instytucji rynku pracy, samorządów oraz szkół i uczelni. Takie działania mogłyby ułatwić młodym osobom zdobywanie doświadczenia, a pracodawcom zmniejszyć koszty i ryzyka związane z przygotowaniem nowego pracownika do samodzielnej pracy.

Ważnym postulatem jest wprowadzenie lub rozszerzenie mechanizmów dofinansowania staży, praktyk i zatrudnienia osób początkujących. Przedstawiciele branży wskazywali, że przyjęcie praktykanta lub stażysty wymaga od pracodawcy zaangażowania czasu, kadry oraz zasobów organizacyjnych, a efekty takiego procesu nie są natychmiastowe. Wsparcie finansowe mogłoby zwiększyć gotowość firm do przyjmowania większej liczby osób na praktyki oraz tworzenia dla nich realnych ścieżek rozwoju. Istotne jest jednak, aby dofinansowanie nie miało wyłącznie charakteru formalnego, lecz było powiązane z rzeczywistym procesem uczenia się zawodu i możliwością dalszego zatrudnienia.

Respondenci zwracali również uwagę na potrzebę bardziej indywidualnego i kompleksowego podejścia do wsparcia pracodawców oraz kandydatów. Wskazywano, że skuteczny model powinien łączyć staż lub praktykę z diagnozą kompetencji danej osoby i bieżącym dostosowywaniem form wsparcia do potrzeb konkretnego pracodawcy. Przykładowo po pierwszym okresie wdrożenia możliwe byłoby spotkanie przedstawiciela instytucji finansującej, pracodawcy i stażysty, którego celem byłoby ustalenie, czy potrzebne jest dodatkowe szkolenie specjalistyczne, kurs z zakresu prawa podatkowego, obsługi systemów finansowo-księgowych, narzędzi cyfrowych albo rozwój kompetencji miękkich. Takie rozwiązanie pozwalałoby lepiej odpowiadać na realne luki kompetencyjne, zamiast kierować wszystkich uczestników do jednakowych, zbyt ogólnych form wsparcia.

Ważnym elementem rekomendowanych działań są także krótkie, pogłębione kursy zawodowe kierowane do absolwentów i osób rozpoczynających pracę w branży. Powinny one uzupełniać wiedzę wyniesioną z edukacji formalnej o praktyczne umiejętności potrzebne w kancelariach, biurach rachunkowych, instytucjach finansowych i firmach doradczych. Szczególnie przydatne byłyby kursy z zakresu stosowania przepisów w praktyce, obsługi klienta, sporządzania dokumentacji, pracy na aktualnych systemach branżowych, wykorzystania narzędzi cyfrowych i AI, a także komunikacji, sprzedaży usług, negocjacji i budowania relacji z klientem. Tego rodzaju wsparcie powinno być

krótsze i bardziej elastyczne niż pełne cykle edukacyjne, ale jednocześnie silnie powiązane z wymaganiami konkretnych stanowisk.

W wywiadach wybrzmiała również potrzeba usprawnienia współpracy między instytucjami rynku pracy a pracodawcami. Obecne instrumenty, takie jak staże czy prace interwencyjne, są postrzegane jako potrzebne, ale często zbyt mało dopasowane do specyfiki konkretnej firmy i konkretnej osoby. Pracodawcy oczekują bardziej partnerskiego modelu współpracy, w którym instytucja publiczna nie tylko finansuje określony instrument, ale wspiera także opracowanie planu rozwoju stażysty, monitoruje przebieg wdrożenia i pomaga ograniczyć ryzyko przypadkowego przydzielania zadań. Ma to znaczenie szczególnie w przypadku młodych osób, które bez odpowiedniego prowadzenia mogą zostać przeciążone obowiązkami, zamiast stopniowo uczyć się zawodu.

Istotnym rozwiązaniem byłoby także ograniczenie barier biurokratycznych związanych z organizacją praktyk i staży. Zwrócono uwagę, że procedury związane z dostępem do praktycznej nauki zawodu bywają skomplikowane i zniechęcające, zwłaszcza na poziomie szkół średnich. Uproszczenie formalności, lepsze informowanie uczniów i studentów o dostępnych możliwościach oraz aktywniejsze promowanie praktyk mogłoby zwiększyć udział młodych osób w realnych formach zdobywania doświadczenia. Ważne jest przy tym, aby praktyki nie były traktowane jako formalny obowiązek, lecz jako element przemyślanej ścieżki wejścia do zawodu.

Respondenci wskazywali również na potrzebę silniejszego powiązania edukacji z aktualnymi wymaganiami rynku pracy. Dotyczy to zarówno szkół średnich, jak i uczelni wyższych. W branży finansowo-prawnej szczególne znaczenie ma praca na aktualnych narzędziach, systemach i oprogramowaniu wykorzystywanym przez firmy. Zwracano uwagę, że absolwenci nie powinni kończyć edukacji z doświadczeniem pracy na rozwiązaniach przestarzałych lub nieadekwatnych do aktualnych procesów cyfryzacji. Pożądanym kierunkiem jest rozwijanie współpracy szkół i uczelni z firmami oraz dostawcami oprogramowania, tak aby osoby uczące się mogły już na etapie edukacji poznawać praktyczne narzędzia wykorzystywane w księgowości, finansach, analizie danych czy obsłudze prawnej.

Ważnym obszarem zmian powinno być także rozwijanie kompetencji miękkich już na etapie edukacji. Przedstawiciele branży podkreślali, że młodzi pracownicy często muszą dopiero po wejściu na rynek pracy uczyć się komunikacji z klientem, budowania relacji, sprzedaży usług, autoprezentacji, pracy zespołowej czy odpowiedzialności za powierzone zadania. Tymczasem kompetencje te są kluczowe w zawodach doradczych, prawnych, finansowych i ubezpieczeniowych. Włączenie tego typu treści do programów kształcenia mogłoby zmniejszyć lukę między przygotowaniem absolwentów a oczekiwaniami pracodawców.

3. Podsumowanie

Branża finansowo-prawna pozostaje jednym z istotnych segmentów małopolskiego rynku pracy, jednak wyniki badania wskazują, że znajduje się ona w fazie wyraźnej transformacji strukturalnej. Z jednej strony nadal generuje znaczące zapotrzebowanie na pracowników, szczególnie w obszarach związanych z finansami, rachunkowością, analizą danych, doradztwem i obsługą prawną. Z drugiej strony obserwowany jest spadek liczby ofert pracy. Nie oznacza to jednak prostego zmniejszenia znaczenia branży, lecz zmianę charakteru popytu – od szerokiego zapotrzebowania ilościowego w stronę bardziej selektywnego zapotrzebowania na osoby posiadające pogłębione kompetencje specjalistyczne, doświadczenie, samodzielność oraz zdolność do pracy w coraz bardziej złożonym otoczeniu regulacyjnym i technologicznym.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na przyszłość branży jest rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji i narzędzi cyfrowych. Technologie te coraz częściej przejmują lub wspierają zadania rutynowe, powtarzalne i odtwórcze, takie jak podstawowa analiza danych, porządkowanie dokumentów, przygotowywanie roboczych wersji pism czy wykonywanie prostych czynności księgowych i administracyjnych. W konsekwencji zmniejsza się znaczenie części stanowisk juniorskich oraz zadań, które dotychczas stanowiły naturalny etap wdrażania młodych pracowników do zawodu. Jednocześnie rośnie znaczenie specjalistów, którzy potrafią korzystać z narzędzi technologicznych, rozumieją ich ograniczenia, krytycznie weryfikują generowane wyniki i ponoszą odpowiedzialność za końcowy efekt merytoryczny.

W perspektywie najbliższych trzech lat zapotrzebowanie na zawody kluczowe w branży będzie miało zróżnicowany charakter. W przypadku analityków biznesowych i finansowych można oczekiwać raczej stabilizacji niż dynamicznego wzrostu popytu, przy jednoczesnej zmianie profilu pracy tych specjalistów. Coraz mniej istotne będzie samo wykonywanie prostych analiz, a coraz ważniejsze stanie się rozumienie kontekstu biznesowego, identyfikowanie ryzyk, interpretowanie danych i formułowanie rekomendacji wspierających decyzje organizacji. W przypadku księgowych i głównych księgowych zapotrzebowanie również powinno pozostać stabilne, choć istotnym wyzwaniem będzie zastępowanie doświadczonych pracowników oraz pozyskiwanie osób gotowych do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy w warunkach zmieniających się przepisów. W odniesieniu do wyspecjalizowanych prawników, doradców podatkowych i doradców finansowych można natomiast oczekiwać utrzymania lub wzrostu znaczenia tych profesji, szczególnie w obszarach wymagających pogłębionej interpretacji przepisów, oceny ryzyka i indywidualnego doradztwa.

Badanie potwierdza, że w branży finansowo-prawnej coraz większą rolę odgrywa połączenie kompetencji eksperckich z kompetencjami relacyjnymi, analitycznymi i technologicznymi. Nadal kluczowa pozostaje wiedza z zakresu finansów, rachunkowości, podatków i prawa, jednak sama znajomość przepisów lub procedur nie jest już wystarczająca. Pracodawcy oczekują umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce, wyciągania wniosków, przewidywania konsekwencji decyzji, komunikowania się z klientem oraz budowania relacji opartych na zaufaniu. Na znaczeniu zyskują także

kompetencje związane z obsługą klienta, identyfikowaniem jego potrzeb, zapewnianiem wysokiej jakości usług, przygotowywaniem dokumentacji, pracą na aktualnych systemach branżowych, kontrolą poprawności danych oraz wykorzystywaniem narzędzi cyfrowych. Równocześnie tracą znaczenie kompetencje związane z prostymi czynnościami administracyjnymi i powtarzalnymi operacjami, co potwierdza przesuwanie się branży w stronę bardziej złożonych, doradczych i odpowiedzialnych ról zawodowych.

Istotnym wnioskiem z badania jest występowanie luk kompetencyjnych, które nie dotyczą wyłącznie wiedzy specjalistycznej. Pracodawcy wskazują na niedostateczne przygotowanie części absolwentów do realiów pracy zawodowej, brak praktycznego doświadczenia, ograniczoną samodzielność, niską gotowość do podejmowania odpowiedzialności oraz deficyty w zakresie komunikacji, inicjatywy, logicznego myślenia i pracy z klientem. W przypadku młodych prawników i specjalistów finansowo-podatkowych problemem bywa również rozdzźwięk między oczekiwaniami finansowymi a rzeczywistym poziomem przygotowania zawodowego. W przypadku księgowości dodatkowym wyzwaniem jest ograniczona atrakcyjność zawodu dla młodych osób, co może w przyszłości utrudniać odnowę pokoleniową kadr.

Odpowiedzią na zidentyfikowane deficyty powinno być przede wszystkim silniejsze powiązanie edukacji z praktyką zawodową. Wyniki badania wskazują, że wiele kompetencji kluczowych dla branży rozwijanych jest dopiero w środowisku pracy, dlatego szczególnego znaczenia nabiera rozwój staży, praktyk, programów wdrożeniowych oraz krótkich, specjalistycznych kursów realizowanych we współpracy pracodawców, szkół, uczelni, instytucji rynku pracy i samorządów. Wsparcie to powinno być możliwie elastyczne i dopasowane do realnych potrzeb konkretnego pracodawcy oraz konkretnej osoby, a nie ograniczać się do ogólnych, jednolitych form szkoleniowych. Szczególnie istotne jest, aby praktyki i staże były traktowane jako przemyślany etap wejścia do zawodu, powiązany z diagnozą kompetencji, planem rozwoju, opieką merytoryczną i możliwością dalszego zatrudnienia.

Ważnym kierunkiem działań jest również ograniczenie barier organizacyjnych i biurokratycznych utrudniających pracodawcom angażowanie się w kształcenie praktyczne. Przyjęcie praktykanta lub stażysty wymaga czasu, zasobów i zaangażowania doświadczonych pracowników, dlatego mechanizmy dofinansowania powinny realnie zmniejszać koszty i ryzyka ponoszone przez firmy. Jednocześnie wsparcie finansowe powinno być powiązane z jakością procesu wdrożenia, zakresem powierzanych zadań i możliwością stopniowego uczenia się zawodu. Takie podejście pozwoliłoby nie tylko uzupełniać deficyty kompetencyjne, ale również przeciwdziałać osłabieniu ścieżek wejścia do branży, które mogą być ograniczane przez automatyzację prostych zadań juniorskich.

Z perspektywy rozwoju branży szczególnego znaczenia nabiera także aktualizacja treści kształcenia. Szkoły i uczelnie powinny w większym stopniu uwzględniać pracę na aktualnych narzędziach, systemach finansowo-księgowych, oprogramowaniu branżowym, rozwiązaniach cyfrowych i narzędziach AI. Równie ważne jest rozwijanie

kompetencji miękkich, takich jak komunikacja z klientem, budowanie relacji, sprzedaż usług, negocjacje, autoprezentacja, praca zespołowa i odpowiedzialność za powierzone zadania. W zawodach finansowych, prawnych i doradczych kompetencje te mają coraz większe znaczenie, ponieważ jakość pracy specjalisty oceniana jest nie tylko przez pryzmat wiedzy merytorycznej, lecz także sposobu współpracy z klientem i umiejętności przełożenia wiedzy eksperckiej na praktyczne rozwiązania.

Ostatecznie przyszłość branży finansowo-prawnej w Małopolsce nie będzie opierała się wyłącznie na zmianie liczby miejsc pracy, lecz przede wszystkim na jakościowej zmianie modelu zatrudnienia i profilu kompetencyjnego pracowników. Branża pozostanie ważnym obszarem rynku pracy, ale będzie wymagała osób lepiej przygotowanych do funkcjonowania w środowisku cyfrowym, regulacyjnym, doradczym i relacyjnym.

Największą wartość będą mieć pracownicy łączący wiedzę specjalistyczną z odpowiedzialnością, samodzielnością, umiejętnością interpretacji danych i przepisów, komunikacją z klientem oraz zdolnością do współpracy z technologią.

O konkurencyjności firm i stabilności rozwoju branży będzie decydować nie tylko dostęp do nowoczesnych narzędzi, lecz przede wszystkim umiejętność ich świadomego, krytycznego i odpowiedzialnego wykorzystania oraz zdolność systemu edukacji i instytucji rynku pracy do skutecznego wspierania praktycznego przygotowania kadr.

4. Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Podejście badawcze	5
Rysunek 2. Wpływ AI i automatyzacji na branżę finansowo-prawną.....	11
Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)...	20
Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia	6
Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży finansowo-prawnej w latach 2022-2024.....	8
Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024	8
Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.	8
Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025.....	9
Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.)	9
Tabela 7. Zawody występujące w branży finansowo-prawnej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)	12
Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024	14
Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024 ...	14
Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI	15
Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025).....	19
Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.)	19
Tabela 13. Główny księgowy – kluczowe kompetencje	22
Tabela 14. Księgowy – kluczowe kompetencje	23
Tabela 15. Prawnik specjalista – kluczowe kompetencje	24
Tabela 16. Analityk finansowy – kluczowe kompetencje	25
Tabela 17. Analityk biznesowy – kluczowe kompetencje	26
Tabela 18. Doradca podatkowy – kluczowe kompetencje	27
Tabela 19. Doradca finansowy – kluczowe kompetencje	29
Tabela 20. Agent ubezpieczeniowy – kluczowe kompetencje.....	30
Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert	18