



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

ul. Kruczkowskiego 8, 00-380 Warszawa, tel.: 022 48 68 180, 48 68 190, faks: 0 22 48 68 100, e-mail: info@zbp.pl, www.zbp.pl
NIP: 526 000 09 91, PKO Bank Polski SA XV Oddział Centrum 02 1020 1156 0000 7202 0008 6215

Standard Kwalifikacyjny

„Senior Menedżer ds. Zarządzania Procesami i Jakością” (SMZPiJ)

/opis/

Poniżej prezentujemy Standard Kwalifikacyjny dotyczący pracowników na co dzień poruszających się w obszarze budowania i funkcjonowania procesów w bankach oraz instytucjach finansowych. Jest to szeroka grupa obejmująca, m.in.:

- 1) właścicieli procesów,
- 2) obecnych i potencjalnych liderów,
- 3) osoby odpowiedzialne za zmiany i usprawnienia powierzonych im procesów,
- 4) osoby zajmujące się optymalizacją procesów,
- 5) liderów zespołów projektowych,
- 6) osoby z doświadczeniem procesowym.

Zgodnie z zasadami Europejskich Ram Kwalifikacyjnych niniejszy Standard został podzielony na trzy części:

- 1) wiedza,
- 2) umiejętności,
- 3) postawy.

Tak jak w dotychczas obowiązującej procedurze uzyskiwania Certyfikatów ZBP, proces certyfikacji składa się z dwóch etapów:

- 1) egzaminu ZBP (tu: pisemnego w formie testu i ustnego w formie obrony projektu), organizowanego w ramach Systemu Standardów,

- 2) oceny dokonywanej przez aktualnego pracodawcę (bank lub inną instytucję pośrednictwa finansowego rekomendowaną przez bank).

EGZAMIN:

Celem egzaminu przeprowadzanego w formie pisemnej (test jednokrotnego wyboru) oraz ustnej (obrona projektu) jest zweryfikowanie wiedzy i umiejętności pracownika w zakresie wskazanym w niniejszym dokumencie.

Poszczególnym zagadnieniom weryfikowanym w procedurze egzaminacyjnej zostały przypisane wagi w następujący sposób:

- wagi oznaczone kolorem zielonym dotyczące części pisemnej i ustnej służą jako wskazówki zarówno do przygotowania kursów, jak i wymagań (pytań) egzaminacyjnych. Wiedzy i umiejętnościom przypisana jest waga po 50%.
- wagi oznaczone kolorem czerwonym określają obszary, które powinny być przypisane poszczególnym blokom tematycznym omawianym podczas kursów (szkoleń) lub/i przy tworzeniu podręczników dla uczestników kursów (szkoleń).

PRACODAWCA:

- weryfikuje pozostałe umiejętności,
- weryfikuje postawy.

Pracodawca musi potwierdzić oba powyżej wymienione elementy. W celu usystematyzowania drugiego etapu uzyskiwania Certyfikatu pracodawca otrzyma standardowy formularz, w którym będzie przedstawiał swoją ocenę pozostałych umiejętności oraz postaw pracownika.

Z uwagi na specyfikę, rodzaj realizowanych zadań, zakres odpowiedzialności – Pracodawca przy ocenie umiejętności pracownika uwzględnia jego doświadczenie (wymagany staż pracy w sektorze finansowym to min. 2 lata).

Pozytywny wynik otrzymany z egzaminu oraz ocena aktualnego pracodawcy nt. pozostałych umiejętności i postaw pracownika składa się na finalną ocenę, która upoważnia pracodawcę do wystąpienia do Związku Banków Polskich o wystawienie Certyfikatu dla Senior Menedżera ds. Zarządzania Procesami i Jakością.

Standard Kwalifikacyjny

„Senior Menedżer ds. Zarządzania Procesami i Jakością” (SMZPiJ)

/wymagania/

Weryfikacja na podstawie egzaminu pisemnego i ustnego

- I. **Wiedza** – znajomość zagadnień dotyczących procesu, zasad działania lidera zespołu doskonalącego proces, narzędzi wspomagających wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji, znajomość kluczowych narzędzi analizy statystycznej oraz narzędzi z obszaru zarządzania projektem i angażowania ludzi w zmiany.

Waga 50%

1. Definiowanie procesu. **15%**
 - 1.1. Znajomość atrybutów procesów.
 - 1.1.1. Zna cykl życia procesu.
 - 1.1.2. Zna atrybuty procesu, np.: cel, produkt procesu, zakres, zdarzenie początkowe, zasoby procesu, zasady w procesie.
 - 1.2. Znajomość zasad mapowania procesów.
 - 1.2.1. Zna następujące notacje mapowania: strumień wartości, SIPOC (*Supplier (S)- Dostawca, Input (I) - zasoby wejściowe, Process (P) - proces, Output (O)- efekt wyjściowy, Customer (C) – Klient*), wykres/diagram przepływów oraz BPMN (potrafi udzielić odpowiedzi na pytania Do czego służą? Jakie są podstawowe elementy składowe?).
 - 1.2.2. Zna zalety i wady różnych technik gromadzenia informacji do przygotowania opisu procesu.
 - 1.3. Opomiarowanie procesu.
 - 1.3.1. Zna zasady definiowania mierników procesu, w tym np. zasada SMART (*Simple (S) - Prosty, Measurable (M) - Mierzalny, Achievable (A) - Osiągalny, Relevant (R)- Istotny, Timely (T)- Określony w czasie*).
 - 1.3.2. Zna definicję następujących mierników, np.: Lead Time, Takt Time, FTE, DPMO (*Defects per million opportunities - liczba błędów na milion wystąpień*), Cycle Time (*czas cyklu*), PCE (*proces cycle efficiency – wzór na efektywność procesu, stosunek wartości dodanej do lead time procesu*).
2. Analiza stanu obecnego procesu („AS IS”). **15%**
 - 2.1. Analizowanie i prezentacja danych ilościowych.

Potrafi stosować oraz interpretować miary tendencji centralnej i zmienności oraz analizy statystyczne, np.: średnia, mediana, odchylenie standardowe, wariancja, testowanie hipotez, regresja.
 - 2.2. Analizowanie i prezentacja danych jakościowych.

- Potrafi stosować różne sposoby obserwacji środowiska rzeczywistego procesu, np.: GEMBA (*miejsce, gdzie jest wykonywany proces*), koło OHNO (*Taichi OHNO – twórca metody obserwacji w GEMBA*), DILO (*day in the life of – analiza dnia pracy*), diagram Spaghetti (*diagram przepływu w biurze*), MOS (*multi observation study - badanie migawkowe procesów*).
3. Projektowanie i wdrażanie zmian w procesie („TO BE – docelowy stan procesu”). **15%**
 - 3.1. Znajomość technik optymalizacji.
 - 3.1.1. Potrafi wybrać najlepszą technikę optymalizacji dla danego procesu i uzasadnić jej wybór. W przypadku małych zmian – KAIZEN (*filozofia, której podstawową regułą jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu*), w przypadku dużych zmian - projekt optymalizacyjny, np.: LEAN, Six Sigma, TQM (*Total Quality Management*).
 - 3.2. Tworzenie rozwiązań dla udoskonalenia procesu.

Potrafi zastosować narzędzia i techniki pozwalające na wygenerowanie, usystematyzowanie i priorytetyzację pomysłów na usprawnienie/ udoskonalenie procesu (techniki i narzędzia, np.: burza mózgów, diagram Pareto (*80 na 20 – zasada opisująca zjawiska, w których 20% badanych obiektów związanych jest z 80% pewnych zasobów*), macierz korzyści/nakłady, (*1P=min 1P, tzn. 1 problem równa się minimum jedne pomysł*).
 - 3.3. Wdrażanie wybranych zmian w procesie.

Potrafi zastosować różne sposoby i narzędzia pozwalające na ocenę stanu procesu po wdrożeniu zaplanowanych zmian, np.: mierniki, karty kontrolne, kontrola funkcjonalna w zakresie stosowania standardów.
 4. Prowadzenie projektu optymalizacyjnego. **10%**

Znajomość faz życia projektu.
Zna fazy życia projektu optymalizującego proces.
 5. Zarządzanie zmianą. **10%**
 - 5.1. Zarządzanie zmianą.
 - 5.1.1. Zna genezę zarządzania zmianą.
 - 5.1.2. Zna sposoby podejścia do zmian w organizacji, np.: reorganizacja, restrukturyzacja, reengineering.
 - 5.1.3. Zna i rozumie etapy rozwoju zespołu w zmianie: forming (*formowanie*), storming (*burzenie*), norming (*normowanie*), performing (*utrwalanie*).
 - 5.1.4. Rozumie psychologiczne aspekty zmiany jednostki: wyparcie, opór, próby, adaptacja.
 6. Podejście strategiczne w zarządzaniu procesami. **10%**
 - 6.1. Budowanie architektury procesów:
 - 6.1.1. Zna zasady budowy architektury procesów.
 - 6.1.2. Zna zasady kategoryzowania procesów.
 - 6.1.3. Rozumie rolę modeli referencyjnych w projektowaniu architektury procesów.
 - 6.2. Określanie ról w systemie zarządzania procesami:

- Zna role występujące w systemie zarządzania procesami (odpowiedzialne za procesy i za system) oraz typowe zakresy ich odpowiedzialności, np.: właściciel procesu, architekt systemu zarządzania procesami.
- 6.3. Budowanie systemu zarządzania procesami:
- 6.3.1. Zna korzyści z zarządzania procesami i potrafi wskazać różnice między modelem procesowym a modelem funkcyjnym.
- 6.3.2. Zna podstawowe cechy organizacji procesowej.
- 6.4. Rozumienie dojrzałości procesowej organizacji:
Zna poziomy dojrzałości procesowej i ich charakterystykę.
7. Umiejętności komunikacyjne i zarządzanie zespołem. **10%**
Zna zasady udzielania informacji zwrotnej.
8. Kompetencje w zakresie specyfiki sektora finansowego. **15%**
- 8.1. Elementy wiedzy ogólnobankowej zgodnie z załącznikiem
- 8.2. Rekomendacje KNF
Posiada wiedzę na temat rekomendacji KNF zgodnie z załącznikiem (w zakresie dotyczącym zarządzania procesami).

Weryfikacja na podstawie egzaminu ustnego

II. Umiejętności - zestaw umiejętności kognitywnych i praktycznych potrzebnych do realizacji zadań i rozwiązywania problemów poprzez wybieranie i stosowanie podstawowych metod, narzędzi, materiałów i informacji **waga 50%**

1. Definiowanie procesu. **20%**
- 1.1. Znajomość atrybutów procesów.
- 1.1.1. Potrafi zdefiniować podstawowe atrybuty procesu: cel, produkt procesu, zakres, zdarzenie początkowe, zasoby procesu, zasady w procesie.
- 1.1.2. Rozumie różne potrzeby informacyjne odbiorców modeli procesów na różnych poziomach w architekturze procesów (umiejętność zdefiniowania atrybutów na różnych poziomach szczegółowości w architekturze procesów).
- 1.2. Znajomość zasad mapowania procesów.
Ma doświadczenie w wykorzystaniu co najmniej jednego narzędzia do modelowania.
- 1.3. Opomiarowanie procesu.
- 1.3.1. Potrafi budować wzory, wartości oczekiwane oraz krytyczne czynniki sukcesu dla mierników procesu.
- 1.3.2. Potrafi dobrać odpowiednie typy mierników w procesie: elastyczności, wydajności i efektywności.
- 1.3.3. Potrafi określić sposób wizualnego przedstawienia stopnia realizacji mierników procesu, np. Dashboard (*Dashboard jest specyficznym typem raportu, na którym prezentowane są najważniejsze informacje i wskaźniki powiązane z celami organizacji przedstawione są w formie wizualnej*).

- 1.4. Tworzenie dokumentacji procesowej.
Potrafi przygotować i zarządzać dokumentacją procesową, m.in. aktualizacją, udostępnianiem i zatwierdzaniem.
2. Analiza stanu obecnego procesu („AS IS”). **20%**
 - 2.1. Identyfikowanie Klienta procesu, dostawców oraz odbiorców.
Potrafi zidentyfikować Klienta procesu, dostawców oraz odbiorców.
 - 2.2. Umiejętność badania spełnienia oczekiwań Klienta, dostawców oraz odbiorców.
 - 2.2.1. Potrafi ustalić wymagania Klienta, dostawców oraz odbiorców, np.: VOC (*Voice Of the Customer - głos klienta*) i CTQ (*Critical To Quality – cechy krytyczne dla jakości*) w oparciu o wybrane techniki, np.. Panel ekspercki, badanie wykonywane przez firmę zew..
 - 2.2.2. Potrafi przeprowadzić lub wykorzystać badania satysfakcji Klienta, dostawców oraz odbiorców dla ustalenia stopnia spełnienia wymagań: Mystery Shopper (*badanie w roli ukrytego klienta*) i NPS (*Net Promoter Score - wskaźnik satysfakcji*).
 - 2.3. Analizowanie i prezentacja danych ilościowych:
 - 2.3.1. Potrafi zebrać właściwe dane ilościowe do analizy z uwzględnieniem określenia wielkości próby oraz sposobu przeprowadzenia i oceny systemu pomiarowego.
 - 2.3.2. Potrafi przeprowadzić analizę ilościową procesu z wykorzystaniem właściwych narzędzi (grupowanie i agregowanie danych, sortowania, sumowania, zastosowania tabel przestawnych, funkcji).
 - 2.3.3. Potrafi dobrać narzędzia i zaprezentować dane, np.: histogram, wykres kołowy, wykres Pareto, karta kontrolna (*runchart – wykres, który pokazuje sekwencję danych ujęte w czasie*), wykresy warstwowe, odpowiednio do zakresu danych i oczekiwań odbiorców.
 - 2.4. Analiza i prezentacja danych jakościowych.
 - 2.4.1. Potrafi zmapować proces z wykorzystaniem właściwego sposobu mapowania, np.: VSM (*Value Stream Mapping – metoda mapowania procesów*), wykres/diagram przepływów.
 - 2.4.2. Potrafi dokonać szczegółowej analizy procesu z uwzględnieniem zdefiniowanych wymagań wobec procesu. Umie zidentyfikować wąskie gardła/problemy/marnotrawstwa w procesie, z wykorzystaniem właściwych narzędzi, np. TIMWOOD (minimum 7 rodzajów marnotrawstw).
 - 2.4.3. Potrafi priorytetyzować problemy w procesach i marnotrawstwa z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, np.: macierz IMPACT/CONTROL, diagram Pareto, technika grupy nominalnej.
 - 2.4.4. Potrafi identyfikować przyczyny źródłowe problemów występujących w procesie z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, np.: wykres Ishikawy (*wykres rybich ości, który wspiera identyfikację przyczyn problemów*), 5xWhy (*metoda poszukiwania przyczyn problemu – 5 razy dlaczego*).
 - 2.4.5. Potrafi dobrać narzędzia i zaprezentować dane, np.: mapy, przepływy, wykres Ishikawy, odpowiednio do zakresu danych i oczekiwań odbiorców.

- 2.5. Wnioskowanie na podstawie analiz ilościowych i jakościowych.
 - 2.5.1. Potrafi interpretować dane jakościowe i ilościowe oraz potrafi na tej podstawie ocenić stan obecny procesu oraz wskazać rekomendacje o wymaganych obszarach zmian w procesie.
 - 2.5.2. Potrafi dobrać narzędzia i zaprezentować dane z analizy ilościowej i jakościowej.
- 2.6. Benchmarking.

Rozumie korzyści benchmarkingu procesowego.
3. Projektowanie i wdrażanie zmian w procesie („TO-BE”). **20%**
 - 3.1. Tworzenie rozwiązań dla udoskonalenia procesu.
 - 3.1.1. Potrafi dokonać oceny ryzyka dla rekomendowanych zmian w procesie, np. z wykorzystaniem FMEA (*Failure mode and effects analysis- analiza rodzajów i skutków możliwych błędów*) oraz ich wpływ na jego docelową efektywność, np.: VSM TO BE (*value stream mapping dla procesu w stanie przyszłym TO BE*), PCE (*proces cycle efficiency – wzór na efektywność procesu, stosunek wartości dodanej do lead time procesu*).
 - 3.1.2. Zna i potrafi wybrać odpowiednie narzędzia wspierające standaryzację środowiska, w którym jest realizowany proces, np.: standaryzacja metodą 5S (*metoda 5-krokowa do uzyskania ergonomii miejsca pracy: selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja, samodyscyplina*), opracowywanie SOP (*Standard Operation Procedure – procedura pracy standaryzowanej*), poka yoke (*metoda eliminacji błędów do zera, system odporny na błędy*).
 - 3.1.3. Potrafi zaprojektować nowe rozwiązanie / proces.
 - 3.1.4. Potrafi zaprojektować eksperyment nowego rozwiązania.
 - 3.2. Wdrażanie wybranych zmian w procesie.
 - 3.2.1. Potrafi przygotować plan wdrożenia nowego procesu w organizacji
 - 3.2.2. Potrafi stworzyć szczegółowy plan zmiany dla procesów i zarządzać nim podczas działań stabilizacyjno-standaryzacyjnych).
 - 3.2.3. Potrafi przeprowadzić pilotaż wdrożenia usprawnienia.
4. Prowadzenie projektu optymalizacyjnego. **30%**
 - 4.1. Zarządzanie projektem i ryzykiem.
 - 4.1.1. Potrafi ocenić potencjał optymalizacyjny procesu: uzasadnienie biznesowe, np. z zastosowaniem waste walk.
 - 4.1.2. Potrafi zbudować zespół projektowy oraz optymalnie przydzielać i egzekwować zadania: harmonogramy, macierz RACI (*macierz informacji o procesie wg akronimu angielskich słów: Responsible (R) - osoba odpowiedzialna za proces, Accountable (A) -osoba decyzyjna w procesie, Consult (C) -osoba, z którą proces powinien być konsultowany, Inform (I) -osoba, która powinna być informowana o procesie*).
 - 4.1.3. Potrafi zidentyfikować i ograniczać ryzyko identyfikowane w projekcie.
 - 4.1.4. Potrafi określić interesariuszy projektu oraz zbudować i zarządzać planem komunikacji.

- 4.1.5. Potrafi określić i przedstawić korzyści z przeprowadzonego projektu optymalizacyjnego.
- 4.1.6. Potrafi szacować koszty projektu oraz zarządzać budżetem.
- 5. Podejście strategiczne w zarządzaniu procesami. **10%**
 - 5.1. Przeprowadzanie analizy interesariuszy.
 - 5.1.1. Potrafi przeprowadzić segmentację interesariuszy.
 - 5.1.2. Potrafi zidentyfikować oczekiwania, rolę i postawę poszczególnych interesariuszy.
 - 5.2. Określanie celu procesu.
 - Potrafi zdefiniować cel procesu w powiązaniu ze strategią organizacji.
 - 5.3. Budowanie architektury procesów.
 - Rozumie pojęcia: łańcuch / strumień wartości.
 - 5.4. Określanie ról w systemie procesowym.
 - Potrafi zdefiniować role procesowe w organizacji.
 - 5.5. Budowanie systemu zarządzania procesami.
 - Potrafi wdrożyć system zarządzania procesami.
 - 5.6. Myślenie systemowe.
 - 5.6.1. Rozumie współzależności pomiędzy procesami, ludźmi i technologiami.
 - 5.6.2. Wie, jak analizować współzależności między procesami w organizacji (potrafi przeanalizować jak zmiana w jednym procesie wpływa na pozostałe procesy).

Weryfikacja przez pracodawcę

Umiejętności - zestaw umiejętności merytorycznych i praktycznych wymaganych i wykorzystywanych w środowisku pracy, bezpośrednio związanych z wdrażaniem zmian w organizacji **waga 100%**

- 1. Umiejętności komunikacyjne i zarządzanie zespołem.
 - 1.1. Potrafi poprowadzić warsztat/spotkanie grupy tak aby osiągnąć założone cele.
 - 1.2. Potrafi dostosować treść prezentacji i sposób argumentacji do fazy projektu i specyfiki odbiorcy.
 - 1.3. Posiada umiejętność zarządzania ryzykiem (identyfikuje pojawiające się problemy, określa stopień wpływu ryzyka na projekt, przygotowuje propozycje działań nakierowanych na zminimalizowanie ryzyka i wprowadza je).
- 2. Umiejętności interpersonalne związane z zarządzaniem zmianą.
 - 2.1. Potrafi zidentyfikować opór i przeprowadzić przez proces zmiany osoby/zespoły znajdujące się w fazie negacji.
 - 2.2. Potrafi radzić sobie z emocjami uczestników i interesariuszy podczas procesu zmiany.
 - 2.3. Potrafi zarządzać konfliktem w zmianie.
 - 2.4. Umie podejmować trudne decyzje przy realizacji zadań.
 - 2.5. Potrafi radzić sobie z własnymi emocjami podczas konfliktów.

- 2.6. Osiąga założone cele, dba o jakość prowadzonych procesów.
- 2.7. Potrafi identyfikować predyspozycje osobiste członków zespołu i efektywnie wykorzystywać je do zwiększenia efektywności pracy zespołu, np.: delegowanie zadań, zakres obowiązków.

Postawy - zdolności społeczne wykorzystywane w relacjach z innymi, wywierają bezpośredni wpływ na jakość komunikacji z innymi, a w szczególności z współpracownikami, podwładnymi, przełożonymi, a także z klientami i innymi interesariuszami **waga 100%**

1. Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.
 - 1.1. Dbą o dobre relacje w zespołach z którymi współpracuje (aktywne słuchanie, otwartość, szukanie wspólnych konstruktywnych rozwiązań).
 - 1.2. Prezentuje postawę asertywną i opanowanie w trudnych sytuacjach, przy rozwiązywaniu konfliktów.
2. Odpowiedzialność i rzetelność w wykonywanej pracy.
 - 2.1. Zachowuje się odpowiedzialnie (przewiduje konsekwencje swoich działań).
 - 2.2. Sumiennie wykonuje powierzone zadania. Jest kreatywny w szukaniu rozwiązań.
 - 2.3. Skutecznie zarządza swoim czasem - trafnie ustala priorytety, dotrzymuje terminów.
3. Dbanie o wizerunek Pracodawcy.
 - 3.1. Utożsamia się z misją i strategią Banku.
 - 3.2. Przestrzega zasad ładu korporacyjnego.
 - 3.3. Dbą o wizerunek Banku.
4. Pozytywny stosunek do zmiany.
 - 4.1. Jest otwarty na zmianę.
 - 4.2. Daje osobisty przykład we wszystkich fazach zmiany.
 - 4.3. Potrafi dostosować się do zmian w sytuacji tak aby osiągnąć założone cele.
 - 4.4. Jest zorientowany na szukanie optymalnych rozwiązań.
5. Etyczne postępowanie.
 - 5.1. Postępuje zgodnie z Kodeksem Etyki Bankowej (Zasadami Dobrej Praktyki Bankowej).
 - 5.2. Działa lojalnie i uczciwie.
 - 5.3. Dbą o bezpieczeństwo przechowywanych danych.

Załącznik do części I pkt. 8.1 Standardu Kwalifikacyjnego

„Senior Menedżera ds. Zarządzania Procesami i Jakością” (SMZPiJ)

Elementy wiedzy ogólnobankowej

1. Pieniądz w bankowości oraz instrumenty i polityka banku centralnego

- 1) Powinien umieć zdefiniować, czym jest pieniądz i wymienić składniki podaży pieniądza
- 2) Potrafi wyjaśnić przyczyny występowania mnożnika kredytowego (mnożnika kreacji pieniądza)
- 3) Potrafi wskazać podstawowy cel działania NBP i zdefiniować główne funkcje NBP (bank emisyjny, bank banków, centralny bank państwa)
- 4) Potrafi wymienić organy NBP i wskazać ich główne zadania oraz potrafi określić ich wpływ na działalność banków komercyjnych
- 5) Potrafi opisać główne instrumenty finansowe NBP, które mają wpływ na działalność banków (operacje otwartego rynku, rezerwa obowiązkowa, operacje kredytowo-depozytowe)

2. Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym

- 1) Potrafi wskazać, jakie podstawowe akty normatywne regulują organizację, strukturę i zasady działania banków polskich (ustawa prawo bankowe, ustawa o NBP, ustawa o BFG, ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym, uchwały KNF, rekomendacje ostrożnościowe)
- 2) Potrafi zdefiniować pojęcie banku i wskazać różnicę pomiędzy bankiem a innymi podmiotami działającymi na rynku usług finansowych oraz potrafi wskazać główne obszary działalności bankowej
- 3) Potrafi wyjaśnić czym zajmuje się Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) oraz jaka jest jej rola w systemie bankowym
- 4) Potrafi określić główne funkcje Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG)
- 5) Potrafi scharakteryzować nową bankową architekturę unijną oraz zna jej główne filary (3 filary – (1) jednolita reguła ochrony depozytów, (2) instytucje (EBA, ESRB, EBC-SSM oraz mechanizm „single rule book”, (3) mechanizm uporządkowanej likwidacji banków,
- 6) Potrafi określić zasady podejmowania działalności bankowej w Polsce
- 7) Potrafi objaśnić podział banków:
 - a) dla celów nadzorczych wg KNF (banki komercyjne, banki spółdzielcze, oddziały instytucji kredytowych),
 - b) wg formy prawnej (banki państwowe, banki w formie spółek akcyjnych, banki spółdzielcze)
 - c) wg. charakteru działalności (uniwersalne, specjalistyczne, zrzeszające, lokalne itd.) oraz potrafi wskazać przykłady.
- 8) Potrafi scharakteryzować podstawowe funkcje zarządzania bankiem, w szczególności dotyczące: planowania, organizacji, sprzedaży usług bankowych, motywowania, kontroli
- 9) Potrafi zdefiniować podstawowe rodzaje ryzyka bankowego, określić jaki mają wpływ na działalność banku oraz wskazać przykłady
- 10) Potrafi scharakteryzować główne funkcje jednostek organizacyjnych banku: (centrala, zarząd, pionery organizacyjne, ewentualne struktury regionalne, oddziały i filie biznesowe - bankowości detalicznej, korporacyjnej, inwestycyjnej, private banking, outsourcing) ze względu na ich wpływ na proces sprzedażowy;

- 11) Potrafi wyjaśnić ogólne zasady działania poszczególnych kanałów dystrybucyjnych banku i sposobów komunikowania się klientów z bankiem: oddziały i filie, placówki franczyzowe, agencje, obsługa internetowa, bankowość mobilna, obsługa telefoniczna - call center, bankomaty, wpłatomaty, pośrednicy);
- 12) Potrafi wyjaśnić znaczenie podstawowych narzędzi zarządzania bankiem takich jak bankowe regulaminy i instrukcje oraz polityki w dziedzinie bezpieczeństwa (wyłudzenia, błędy operacyjne etc.);
- 13) Potrafi opisać znaczenie kontroli wewnętrznej dla poprawy funkcjonowania poszczególnych jednostek organizacyjnych banku;

3. Operacje bankowe krajowe i zagraniczne

- 1) Potrafi wyjaśnić czym są czynności bankowe i potrafi wskazać przykłady czynności bankowych sensu stricto i sensu largo.
- 2) Potrafi zdefiniować i sklasyfikować operacje bankowe oraz wskazać różnicę pomiędzy czynnością bankową a operacją bankową
- 3) Potrafi opisać rodzaje rachunków bankowych
- 4) Potrafi przedstawić podstawowe zasady obowiązujące przy otwieraniu, prowadzeniu i zamykaniu rachunków bankowych
- 5) Potrafi wyjaśnić, czym jest tabela kursowa i tabela opłat i prowizji. Potrafi wskazać różnicę pomiędzy opłatą a prowizją.
- 6) Potrafi wskazać podstawowe kryteria systematyzacji produktów bankowych
- 7) Potrafi objaśnić specyfikę podstawowych zasad nowoczesnych (elektronicznych) rozliczeń i usług bankowych
- 8) Potrafi scharakteryzować podstawową strukturę i charakterystykę rozliczeń krajowych, zagranicznych i międzybankowych
- 9) Potrafi scharakteryzować karty płatnicze
- 10) Potrafi podać przykłady zagrożeń i przestępstw w systemie bankowym

4. Rachunkowość

- 1) Potrafi scharakteryzować specyfikę rachunkowości bankowej
- 2) Zna układ bilansu i rachunku wyników banku. Potrafi wskazać co wchodzi w zakres podstawowych pozycji bilansu i rachunku wyników i umie je interpretować.
- 3) Potrafi wyjaśnić różnicę pomiędzy sprawozdawczością finansową a sprawozdawczością zarządczą.
- 4) Potrafi wskazać instytucje, na potrzeby których bank sporządza raporty i sprawozdania.

5. Rynek pieniężny i kapitałowy

- 1) Potrafi wyjaśnić znaczenie rynku finansowego dla gospodarki oraz potrafi podzielić rynek finansowy i krótko opisać jego części składowe
- 2) Potrafi wyjaśnić pojęcia WIBOR, WIBID, LIBOR, LIBID
- 3) Umie podać charakterystyczne cechy papieru wartościowego
- 4) Potrafi wymienić najważniejsze rodzaje papierów wartościowych i wskazać podstawowe różnice pomiędzy nimi
- 5) Potrafi wyjaśnić czym są instrumenty pochodne, wskazać kilka przykładów i podać ich podstawowe znaczenie
- 6) Potrafi wyjaśnić pojęcia rynku pierwotnego i wtórnego oraz potrafi opisać krótko publiczną emisję papierów wartościowych

- 7) Potrafi dokonać porównania bankowości kredytowo-depozytowej i bankowości inwestycyjnej i wymienić kilka podstawowych funkcji bankowości inwestycyjnej
- 8) Potrafi wymienić najważniejsze instytucje rynku kapitałowego w Polsce
- 9) Potrafi opisać podstawowy cel działania giełdy i cechy charakterystyczne rynku giełdowego
- 10) Potrafi wskazać najważniejsze grupy inwestorów i opisać różne rodzaje inwestowania

6. Działalność kredytowa banku

- 1) Potrafi wskazać źródła pozyskiwania środków finansowych przez przedsiębiorców i osoby fizyczne
- 2) Potrafi określić istotę i znaczenie kredytu w działalności banku
- 3) Potrafi wskazać podstawowe produkty kredytowe dla osób fizycznych oraz podmiotów gospodarczych
- 4) Potrafi wymienić podstawowe wymogi regulacyjne w zakresie działalności kredytowej oraz wskazać podstawowe wymogi banków przy udzielaniu kredytów
- 5) Potrafi wskazać różnicę pomiędzy kredytem a pożyczką
- 6) Potrafi wyjaśnić pojęcie koncentracji oraz wskazać przykłady powiązań kapitałowych i organizacyjnych
- 7) Potrafi wskazać różnicę pomiędzy kredytem w rachunku bieżącym a kredytem w rachunku kredytowym i wskazać przykłady
- 8) Potrafi wskazać różnicę pomiędzy polityką kredytową a regulaminami i instrukcjami kredytowymi
- 9) Potrafi wymienić minimalne wymagania umowy kredytu wg prawa bankowego
- 10) Potrafi opisać rolę klauzul dodatkowych w umowie kredytu oraz wskazać kilka przykładów
- 11) Potrafi opisać na czym polega zdolność kredytowa i od czego zależy jej zakres
- 12) Potrafi zdefiniować najważniejsze etapy procesu kredytowania
- 13) Potrafi wskazać różnicę pomiędzy oceną jakościową a oceną ilościową klienta
- 14) Potrafi wyjaśnić pojęcia ratingu i scoringu oraz potrafi wskazać różnicę pomiędzy nimi i ich znaczenie w działalności kredytowej
- 15) Potrafi opisać znaczenie monitoringu w działalności kredytowej
- 16) Potrafi opisać na czym polega rola wizytacji w procesie kredytowym
- 17) Potrafi wskazać podstawowe czynniki podwyższające ryzyko kredytowe oraz sposoby ochrony przed nim
- 18) Potrafi wskazać podstawowe źródła ryzyka kredytowego w portfelu banku
- 19) Potrafi wymienić podstawowe rodzaje zabezpieczeń kredytowych oraz potrafi wskazać główne kryteria wyboru zabezpieczenia przez bank
- 20) Potrafi wskazać podstawowe kryteria oceny działalności kredytowej banku

7. Prawo w działalności bankowej

- 1) Potrafi przedstawić argumenty za tezą, że znajomość prawa jest konieczną umiejętnością w pracy bankowca
- 2) Potrafi wymienić cechy charakteryzujące podmioty gospodarcze oraz dokonać porównania poszczególnych rodzajów podmiotów gospodarczych
- 3) Potrafi opisać na czym polega ochrona konsumenta w banku

8. Informatyka bankowa

- 1) Potrafi określić zakres stosowania informatyki w banku

- 2) Potrafi opisać podstawowe zagrożenia wynikające z upowszechnienia technologii informatycznej w banku: kradzież pieniędzy, kradzież danych, pomyłki i błędy, destrukcja, hakerzy
- 3) Potrafi wskazać główne bazy danych funkcjonujące na rynku oraz wyjaśnić ich znaczenie dla działalności bankowej

9. Marketing bankowy

- 1) Potrafi wyjaśnić specyfikę marketingu bankowego
- 2) Potrafi wskazać podstawowe kryteria segmentacji klientów
- 3) Potrafi wymienić podstawowe instrumenty marketingu
- 4) Potrafi wskazać i opisać główne bariery w sprzedaży produktów bankowych

10. Etyka w banku

- 1) Potrafi wymienić podstawowe zasady Kodeksu Etyki Bankowej
- 2) Potrafi wskazać obszary zagrożeń i ryzyka etycznego
- 3) Potrafi podać przykłady konfliktu interesu

Akty prawne - załącznik do części I pkt. 8.2. Standardu Kwalifikacyjnego
„Senior Menedżera ds. Zarządzania Procesami i Jakością” (SMZPiJ)

Rekomendacje KNF:

1. Rekomendacja M - dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.
2. Rekomendacja D - dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach.
3. Rekomendacja U - dotycząca dobrych praktyk w zakresie bancassurance.