

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla
SEKTORA BANKOWEGO
(SRKB)

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla
SEKTORA BANKOWEGO
(SRKB)



Publikacja opracowana na podstawie:

Szymańska-Koszczyk, M., Gromiec M. (2015). *Raport końcowy projektu konsultacji i weryfikacji Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego*. Warszawa: Warszawski Instytut Bankowości.

Lech, A., Szymańska-Koszczyk, M. (2013). *Projekt Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego. Raport końcowy*. Warszawa: Warszawski Instytut Bankowości.

Zespół redakcyjny:

Andrzej Żurawski

Mateusz Panowicz

Magdalena Kochańska

Skład i łamanie:

Anna Siepielska

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych 2018

Instytut Badań Edukacyjnych

ul. Górczewska 8

01-180 Warszawa

tel. (22) 241 71 00; www.ibe.edu.pl

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu *Wspieranie realizacji I etapu wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość nadawania kwalifikacji*.

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Wstęp	5
1. Idea i założenia SRKB	9
2. Realizacja projektu SRKB	11
2.1. Założenia projektu.....	11
2.2. Procedura tworzenia SRKB.....	13
2.3. Konsultacje SRKB.....	21
2.4. Wyniki prac nad SRKB.....	27
3. Rekomendacje	31
Załącznik 1. Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego	39

Niezbędnym warunkiem współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na informacji jest ciągle rozwijanie oraz dostosowywanie umiejętności pracowników do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. W 2014 roku 80% badanych pracodawców, którzy prowadzili rekrutację w swoich firmach, zgłaszało problemy z pozyskaniem pracowników spełniających oczekiwania związane z pracą na danym stanowisku (Kocór i in., 2015). Edukacja szkolna i akademicka nie wystarcza, by nadążyć za tempem zmian, dlatego tak istotna jest dziś idea uczenia się przez całe życie (ang. *lifewide lifelong learning*). Główne zasady polityki uczenia się przez całe życie obejmują m.in. docenianie uczenia się w różnych formach i miejscach na każdym etapie życia, potwierdzanie efektów uczenia się niezależnie od sposobu, miejsca i czasu ich osiągnięcia, efektywne inwestowanie w uczenie się i powszechność tych działań (*Perspektywa uczenia się przez całe życie*, 2013).

W tym kontekście wdrażany jest w Polsce Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK), którego funkcjonowanie reguluje ustawa z 22 grudnia 2015 roku (Dz.U. z 2016 r., poz. 64).

Jednym z głównych narzędzi ZSK jest Polska Rama Kwalifikacji (PRK). *W PRK, podobnie jak w Europejskiej Ramie Kwalifikacji (ERK), wyróżnia się osiem poziomów kwalifikacji. Każdy z poziomów PRK został scharakteryzowany za pomocą ogólnych stwierdzeń dotyczących efektów uczenia się, wymaganych dla kwalifikacji danego poziomu. Dla określania poziomu PRK nie ma znaczenia, czy wymagane dla kwalifikacji efekty uczenia się są osiągnięte w ramach zorganizowanej edukacji czy w inny sposób.*

Charakterystyki poziomów PRK odnoszą się do pełnego spektrum wymaganych dla kwalifikacji efektów uczenia się, to znaczy do wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Charakterystyki kolejnych poziomów PRK odzwierciedlają coraz wyższe wymagania w tych zakresach (Chłoń-Domińczak, Sławiński, Kraśniewski, Chmielecka, 2016). Charakterystyki poziomów PRK zostały opisane na dwóch poziomach szczegółowości. Charakterystyki pierwszego poziomu, zwane też „uniwersalnymi” są najbardziej ogólne i odnoszą się do wszystkich kwalifikacji. Są one uszczegółowione (charakterystyki drugiego poziomu) dla różnych rodzajów kwalifikacji, które są nadawane w edukacji ogólnej, zawodowej i wyższej.

Zintegrowany System Kwalifikacji umożliwia gromadzenie i porządkowanie rozmaitych kwalifikacji istniejących w naszym kraju. Do tej pory, jako że kwalifikacje nadawano w ramach różnych struktur, instytucji i organizacji, na podstawie odmiennych regulacji i ustaw, trudno było je zestawiać według jednolitych kryteriów. Szczególnie cenna jest możliwość włączenia do systemu kwalifikacji funkcjonujących na wolnym rynku, opisanie ich w języku efektów uczenia się i objęcie gwarantowanymi przez państwo (poprzez ogólne zasady włączania i funkcjonowania kwalifikacji w systemie) zasadami walidacji i zapewniania jakości. Funkcjonowanie ZSK powinno więc zintensyfikować procesy związane z polityką uczenia się przez całe życie w Polsce, w tym ułatwić rozwój kompetencji zgodnych z własnymi zainteresowaniami lub pożądanymi na rynku pracy.

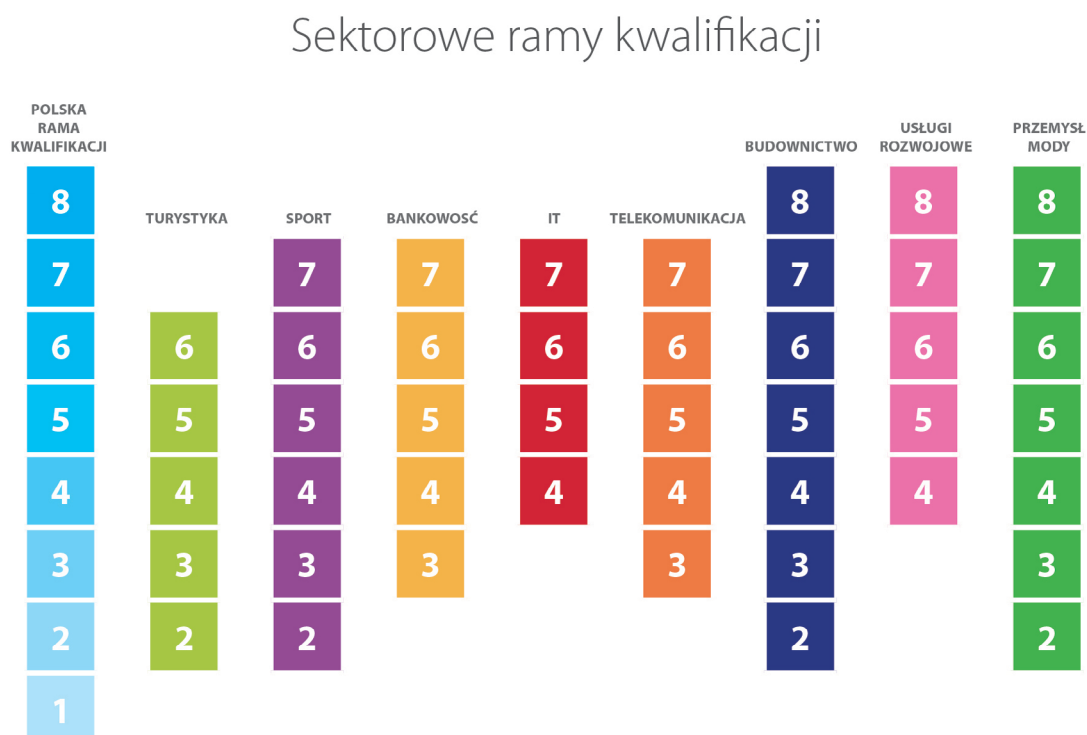
Zgodnie z art. 11 ustawy o ZSK zapisy polskiej ramy można rozwijać poprzez tworzenie sektorowych ram kwalifikacji (SRK). Rama sektorowa jest zdefiniowana w ustawie o ZSK jako opis poziomów kwalifikacji funkcjonujących w danym sektorze lub branży. SRK są tworzone dla tych dziedzin działalności, w których pojawia się takie zapotrzebowanie.

Główną ideą przyjętą przy opracowaniu ram sektorowych jest ich tworzenie „przez branżę dla branży”. Oznacza to, że w proces powstawania ramy zaangażowane jest możliwie jak najszersze grono interesariuszy reprezentujących różnorodne kwalifikacje – firmy działające w tym sektorze, izby i organizacje branżowe, przedstawiciele szkolnictwa wyższego i zawodowego, przedstawiciele instytucji regulacyjnych. Tworzenie ramy inicjuje dyskusję o kwalifikacjach i standardach w danym sektorze, umożliwia wymianę informacji między przedstawicielami tej gałęzi gospodarki i podejmowanie rozstrzygnięć w sprawach spornych. Interesariusze branżowi są zatem zarówno twórcami, jak i adresatami rozwiązań zawartych w ramie sektorowej.

Zespół ekspertów z określonej branży tworzy projekt SRK, który jest następnie konsultowany w środowisku branżowym. Jednym z ważniejszych elementów pracy nad SRK jest określenie wyznaczników sektorowych, czyli kluczowych obszarów w działalności danego sektora. Pomagają one w ustaleniu charakterystyk poszczególnych poziomów, które podobnie jak w PRK można układać w wiązki.

Poziomy SRK muszą odpowiadać określonym poziomom PRK, jednak składniki opisu poziomu powinny odzwierciedlać właściwości danej branży. Choć jest teoretycznie możliwe, by rama sektorowa obejmowała wszystkie poziomy PRK, dotychczasowe prace wskazują, że liczba opisanych poziomów zależy od specyfiki określonej branży. Do tej pory powstały projekty ośmiu SRK: dla sektora bankowego, IT, sportu, turystyki, telekomunikacji, usług rozwojowych, budownictwa oraz przemysłu mody.

Rysunek 1. Poziomy sektorowych ram kwalifikacji



Źródło: opracowanie IBE.

Ramy sektorowe są włączane do ZSK w drodze rozporządzenia wydawanego przez ministra właściwego do spraw oświaty. Proces włączania SRK jest inicjowany przez ministra właściwego dla danej branży, z jego własnej inicjatywy lub na wniosek zainteresowanego podmiotu.

Z opracowania sektorowej ramy kwalifikacji płynie wiele korzyści. Przede wszystkim rama jest efektem dialogu przedstawicieli danej branży, którzy porozumiewają się w celu ustalania wspólnej wizji swojego obszaru działalności oraz potrzebnych w nim kwalifikacji. Taka współpraca pozwala na wypracowanie wielu uniwersalnych rozwiązań. Rama usprawnia też opisywanie i włączanie kwalifikacji do ZSK, gdyż przekłada język PRK na język specyficzny dla branży. Dzięki SRK można łatwiej zrozumieć, jak należy odnosić zapisy PRK do konkretnego sektora. To z kolei ułatwia trafne przypisanie poziomowi PRK określonej kwalifikacji.

W Instytucie Badań Edukacyjnych trwają obecnie prace mające na celu opracowanie kolejnych ram sektorowych: dla handlu, zdrowia publicznego oraz motoryzacji. Warto podkreślić, że pomysł tworzenia wielu sektorowych ram kwalifikacji oraz włączania ich do systemu jest unikalny w Europie. Niebawem SRK mogą być wizytówką polskiej branży na rynku europejskim.

Niniejsza publikacja przedstawia informacje dotyczące projektu Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego, wykonanego w latach 2012–2015.

Bibliografia:

Chłoń-Domińczak, A., Sławiński, S., Kraśniewski, A., Chmielecka, E. (2016). *Polska Rama Kwalifikacji*. Warszawa: IBE.

Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Warszawa: PARP.

Perspektywa uczenia się przez całe życie (2013). Załącznik do uchwały Nr 160/2013 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013 r.

Szymczak, A., Żurawski, A. (2015). *Sektorowe Ramy Kwalifikacji w Polsce. Analiza założeń i wytyczne do tworzenia*. Warszawa: IBE. Materiał niepublikowany.

<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/sektorowe-ramy-kwalifikacji>

1. Idea i założenia SRKB

Sektorowa rama kwalifikacji służy transparentności, porządkowaniu i podnoszeniu jakości kwalifikacji branżowych. Poprzez użycie branżowego języka i odniesienie opisywanych wymagań kwalifikacyjnych do środowiska pracy jest przyjaznym narzędziem rozpoznawania stopnia złożoności i zaawansowania kwalifikacji, porównywania kwalifikacji między sobą, budowy spójnych ścieżek rozwoju i tworzenia efektywnych systemów stałego podnoszenia kompetencji pracowników. W ten sposób staje się ważnym i użytecznym łącznikiem pomiędzy światem pracy i światem kwalifikacji. Dzięki bezpośredniemu połączeniu z Polską Ramą Kwalifikacji i pośredniemu powiązaniu z Europejską Ramą Kwalifikacji sektorowa rama otwiera możliwości szerszego wykorzystywania kwalifikacji branżowych w skali międzynarodowej, co na integrującym się rynku usług finansowych w Unii Europejskiej nabiera szczególnego znaczenia.

Osoby pracujące nad projektem Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego zakładały, że będzie ona:

- reprezentatywna i istotna dla sektora,
- wspierana przez sektor,
- znana i stosowana przez sektor,
- zorientowana na rozwój.

Reprezentatywność i istotność oznacza oparcie ramy na efektach uczenia się, które są kluczowe dla prowadzenia działalności bankowej i powinny być fundamentem nowoczesnych bankowych kwalifikacji. Prezentowany projekt ramy jest maksymalnie sektorowo sprofilowany i skupia się na twardych, wyspecjalizowanych kompetencjach charakterystycznych dla branży bankowej. Charakterystyki poszczególnych poziomów są zrównoważonym wyborem pomiędzy precyzją i szczegółowością opisu, tak aby uchwycić specyfikę sektora, a niezbędnym uogólnieniem i zintegrowaniem efektów uczenia się, tak aby odnosić się do zbiorów, jakimi są kwalifikacje i w ten sposób czytelnie strukturyzować indywidualne kompetencje wymagane na konkretnych stanowiskach pracy.

Wsparcie przez sektor musi wynikać z aktywnego zaangażowania sektora w tworzenie ramy od początku procesu. Buduje to poczucie odpowiedzialności za trafność i użyteczność ramy, co jest podstawą dla jej szerokiego wykorzystania. Dlatego jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu SRKB było włączenie do zespołu ekspertów (odpowiedzialnego za opracowanie ramy) reprezentatywnego grona przedstawicieli wszystkich ważnych interesariuszy sektorowych przyszłej ramy. Byli to przedstawiciele banków komercyjnych, Związku Banków Polskich, Banku Gospodarstwa Krajowego, Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawskiego Instytutu Bankowości, związków banków spółdzielczych oraz instytucji szkolnictwa wyższego.

Fundamentalną przesłanką do opracowania projektu ramy była jej praktyczna użyteczność. Rama musi być **znana i stosowana przez sektor**. Powinna zachęcać do inwestowania w nowoczesne kwalifikacje. Tylko wówczas wygeneruje zawarty w niej potencjał do wzmacniania transparentności i zaufania do sektora, co służy jego klientom, pracownikom i rynkowi jako całości. Ważnym elementem wypełnienia tego wymogu w prezentowanej wersji ramy jest jej spójność i komplementarność w stosunku do rozwiązań przyjętych w PRK. Rama sektorowa bazuje na definicjach przyjętych w *Słowniku podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, zawartym w publikacji pt. *Raport Referencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz Uczenia się przez Całe Życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji*.

SRKB jest **nastawiona na rozwój** w dwóch wymiarach. Po pierwsze, ma wbudowany mechanizm okresowej aktualizacji, która zapewnia dopasowanie zawartości ramy do zmieniających się wymagań rynku pracy, a tym samym trwałą jakość charakterystyk poziomów kwalifikacji. Po drugie, w zamyśle autorów spełnia oczekiwania co do swojej kreatywnej roli, tzn. jest zaprojektowana tak, aby stać się katalizatorem porządkowania i przemodelowania istniejących oraz kształtowania przyszłych kwalifikacji sektorowych opartych na kompetencjach. W tym sensie SRKB odpowiada nie tylko na pytanie, jakie kwalifikacje posiadamy, ale także jakiego standardu kwalifikacji chcemy dla sektora bankowego w Polsce.

Nowoczesne oraz powszechnie uznane kwalifikacje w sektorze bankowym są koniecznością. Dzięki temu klienci wiedzą, jakimi kwalifikacjami dysponują obsługujący ich pracownicy. Pracownicy mają czytelny obraz oczekiwań pracodawców pod ich adresem, a firmy zyskują pewność, że inwestując w odpowiednie kwalifikacje pracowników, wzmacniają zaufanie klientów i działają w zgodzie z wymaganiami nadzoru. Transparentność i jakość kwalifikacji podnosi bezpieczeństwo usług finansowych, wzmacnia stabilność sektora oraz rozszerza i intensyfikuje wykorzystanie usług finansowych dla rozwoju indywidualnego i społecznego.

2. Realizacja projektu SRKB

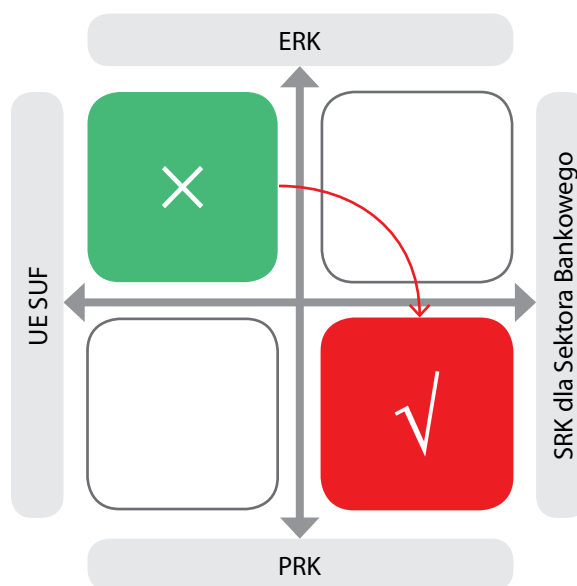
2.1. Założenia projektu

Plan opracowania ramy został oparty na następujących przesłankach:

- Utrzymujący się poziom niepewności w sektorze bankowym przesuwają punkt zainteresowania banków z działań o charakterze rozwojowym na działania o charakterze operacyjnym, co pociąga za sobą powściągliwość menedżerów i ekspertów bankowych w angażowaniu się w działania nieprzynoszące szybkich efektów.
- Brak formalnych wymagań kwalifikacyjnych w wysoko uregulowanym sektorze, jakim jest branża bankowa, wraz z trwającym oficjalnym procesem deregulacji kwalifikacji, nie pomagają w przyciągnięciu uwagi do prac nad ramą sektorową.
- W Polsce nie mamy znaczących doświadczeń w wykorzystaniu transparentnie opisanych i potwierdzonych kwalifikacji zawodowych, poza kwalifikacjami formalnymi, nielicznymi kwalifikacjami uregulowanymi oraz z obszaru rzemiosła.
- Aktualnie pracownicy, menedżerowie i zarządzający bankami mają ograniczoną wiedzę na temat ram kwalifikacji.
- Bez możliwości wprowadzenia partnerów w zagadnienia Europejskiej Ramy Kwalifikacji i Polskiej Ramy Kwalifikacji trudno jest skutecznie przeprowadzić pracę nad sektorową ramą kwalifikacji.

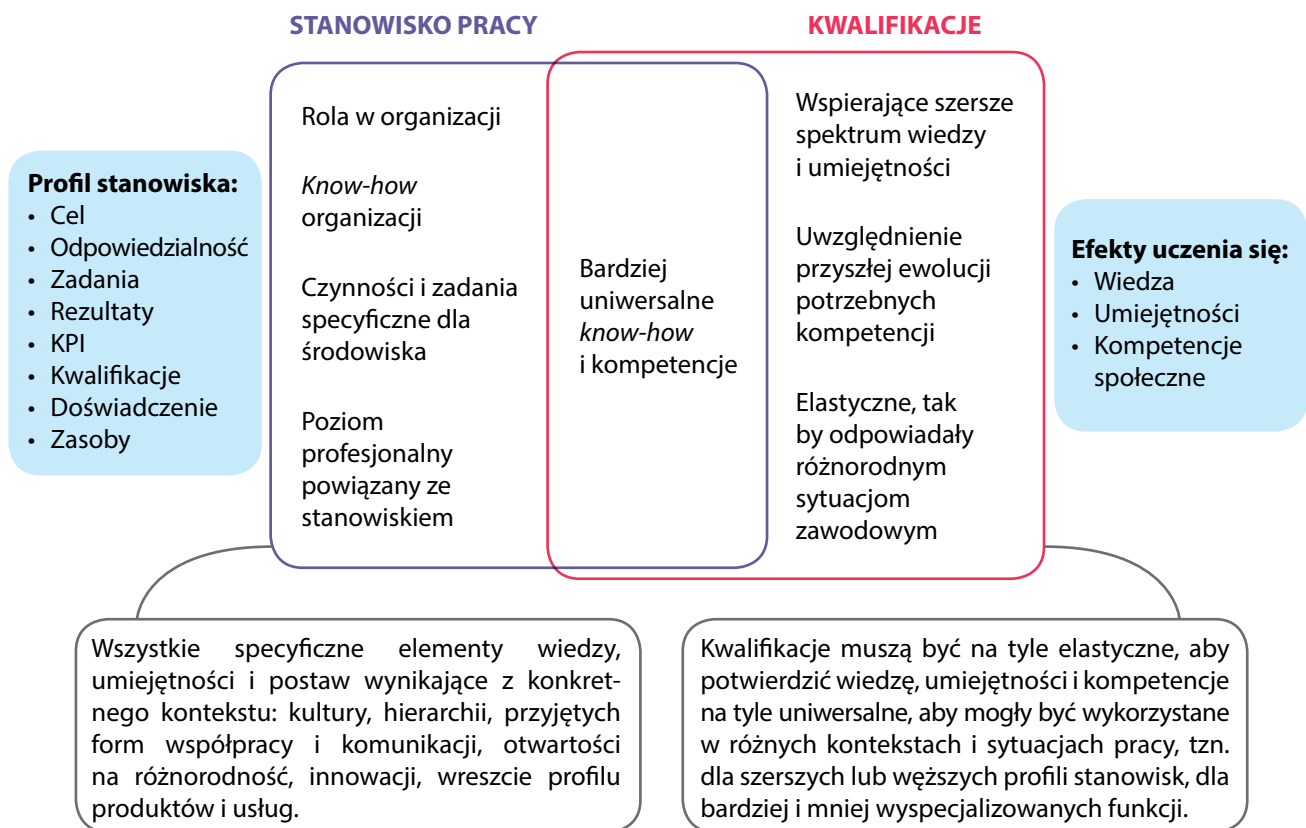
Kluczem do efektywnej pracy zespołu ekspertów oraz skutecznego uczestnictwa różnych grup interesariuszy SRKB w procesie konsultacji było zaprezentowanie głównych założeń Europejskiej Ramy Kwalifikacji oraz konstrukcji i zasad Polskiej Ramy Kwalifikacji w sposób zrozumiały oraz taki, który pokaże i potwierdzi praktyczne zastosowania sektorowej ramy kwalifikacji w bankowości. Bardzo ważne było podkreślenie, że opracowywane jest rozwiązanie, które ma być spójne z ERK i PRK i dzięki temu będzie korzystać z wdrożenia nowoczesnych europejskich rozwiązań kwalifikacyjnych w Polsce. Istotnym elementem wspierającym ten cel było przedstawienie dorobku europejskiego Projektu FIRST, dzięki któremu Projekt SRKB mógł na starcie wykorzystać sektorową wersję ERK przygotowaną dla sektora usług finansowych w Europie (tzw. Translator SUF). Tym samym, w procesie tworzenia SRKB dokonano przejścia od opisów charakterystyk kwalifikacji zawartych w ERK i Translatorze dla Sektora Usług Finansowych w Europie (zielony kształt w lewym, górnym rogu rysunku poniżej) do opisów charakterystyk kwalifikacji zawartych w PRK i przełożenie ich na sektorową interpretację dla polskiego sektora bankowego w postaci SRKB (czerwony kształt w prawym, dolnym rogu na Rys. 2).

Rysunek 2. Proces dochodzenia do SRKB



Warto podkreślić, że koncepcja SRKB zakłada, że rama będzie służyć porównywaniu kwalifikacji, a nie profili zawodowych, stanowisk pracy, czy kompetencji poszczególnych osób. Wynika to z zasad posługiwania się ramą kwalifikacji towarzyszących PRK i nie wnosi nowego elementu w ich interpretację. Jednak w kontekście środowiska pracy odnotowuje się większe zainteresowanie poszerzeniem zastosowań ramy i wykorzystaniem jej dla stanowisk czy kompetencji osób, co jest niezgodne z charakterem ramy. Świat stanowisk pracy i świat kwalifikacji powinny być ze sobą dobrze powiązane i maksymalnie spójne. Kompetencje wymagane na stanowiskach pracy powinny stanowić kierunkowskaz i budulec dla kwalifikacji, które pełnią rolę służebną dla środowiska pracy. Należy jednak pamiętać, że są to byty odrębne, z odrębną tożsamością, która jest ważna i powinna być utrzymana. Relacje pomiędzy tymi dwoma światami opisuje Rys. 3.

Rysunek 3. Świat stanowisk pracy i kwalifikacji



Rozpoczynając pracę nad ramą warto odnieść się do istniejących standardów kwalifikacyjnych i konkretnych kwalifikacji wykorzystywanych w sektorze, szczególnie jeśli można w nich odnaleźć kompetencje opisane efektami uczenia się. Stanowią one ważne kotwice dla wyznaczenia nowej drogi. Są użytecznymi punktami odniesienia dla tworzenia rozwiązań, które powinny połączyć kwalifikacyjny świat zastany ze światem, do którego będziemy zmierzać. Uwzględnienie w ramie znanych elementów pomoże osadzić ramę sektorową w realnym kontekście biznesowym sektora.

2.2. Procedura tworzenia SRKB

Merytoryczne prowadzenie projektu, w tym nadzór nad jakością produktów, należało do zadań kierownika projektu. Za koordynację prac i sprawny przebieg projektu, w tym efektywną komunikację z zespołem ekspertów oraz organizację seminariów i warsztatów, a także za kontakty z IBE odpowiedzialny był koordynator projektu. Zespół ekspertów prowadził merytoryczny nadzór nad konsultacją i weryfikacją projektu SRKB.

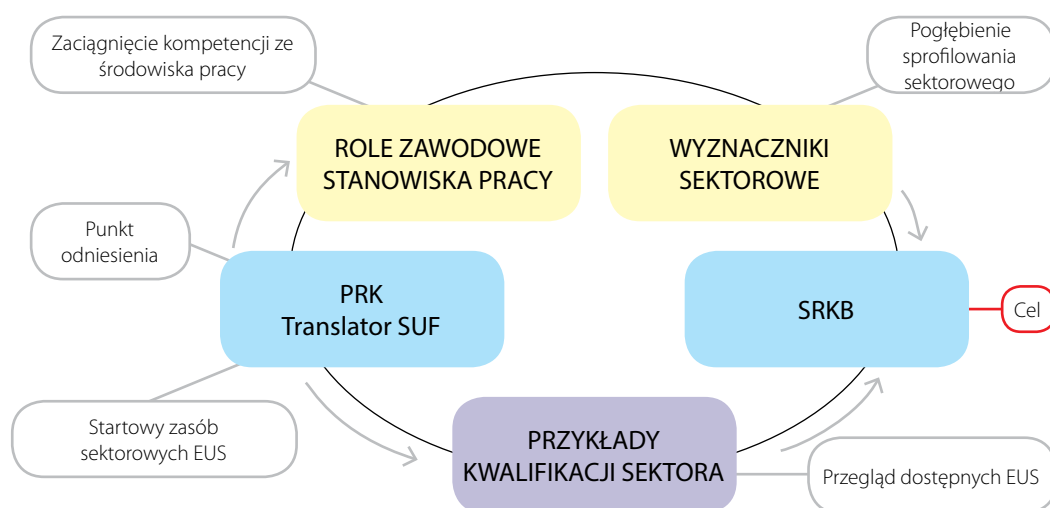
Kluczowym celem nadzoru merytorycznego sprawowanego przez zespół było zapewnienie, że:

- Sektorowa Rama Kwalifikacji oraz wyznaczniki sektorowe są kompletne i adekwatne dla środowiska pracy sektora, czyli w pełni odzwierciedlają wymagania sektora bankowego w zakresie kompetencji niezbędnych do pracy w tej branży;
- charakterystyki poziomów SRKB oraz wyznaczniki sektorowe są przejrzyste, zrozumiałe i użyteczne, dzięki czemu w przyszłości będą je mogły wykorzystywać różne grupy interesariuszy z branży bankowej;
- wypracowana metoda tworzenia SRKB gwarantuje opracowanie kompletnej, zrozumiałej i użytecznej sektorowej ramy kwalifikacji lub wprowadzone zostaną niezbędne modyfikacje tej metody;
- zweryfikowany projekt ramy jest wewnętrznie spójny i spójny z ERK i PRK, a wszystkie wprowadzone modyfikacje są wyczerpująco i wiarygodnie uzasadnione.

Procedura prac, przeprowadzonych analiz i prac koncepcyjnych

Dla zapewnienia jakości procesu i jego efektów końcowych zaplanowano szczegółowy proces tworzenia projektu SRKB, z uwzględnieniem opisanych powyżej założeń. Kluczowe etapy procesu zostały przedstawione na poniższym rysunku.

Rysunek 4. Proces tworzenia projektu SRKB



Proces tworzenia SRKB przebiegał dwutorowo. Punktem wyjścia była Polska Rama Kwalifikacji oraz sektorowa wersja ERK opracowana dla sektora usług finansowych (Translator SUF) w ramach europejskiego projektu FIRST, wspomnianego powyżej. PRK ukierunkowała całość prac nad SRKB i stanowiła punkt odniesienia, z którym rama sektorowa miała być spójna. Z translatora SUF zaczerpnięto początkowy zasób efektów uczenia się (EUS) charakterystycznych

dla sektora usług finansowych, który w kolejnych etapach został rozbudowany poprzez zaciągnięcie kluczowych kompetencji z opisów stanowisk pracy w polskich bankach. Następnie został on sprofilowany do specyfiki sektora bankowego w Polsce poprzez wyodrębnienie i zdefiniowanie listy wyznaczników sektorowych, czyli specyficznych obszarów kompetencyjnych.

W procesie tworzenia ramy kluczowym wyzwaniem było znalezienie skutecznych sposobów dla adekwatnego odniesienia uniwersalnej ramy do kontekstu biznesowego i zbudowania pomostu pomiędzy rynkiem pracy oraz rynkiem edukacji i szkoleń, pomiędzy pracodawcami i szkoleniowcami, pomiędzy stanowiskami pracy i kwalifikacjami. Przyjęto, że elementem łączącym te wszystkie wymiary będą szeroko rozumiane kompetencje. To one miały być przedmiotem uporządkowanego i w pełni kontrolowanego transferu kluczowych wymagań niezbędnych w procesach biznesowych, rolach zawodowych i na stanowiskach pracy do reprezentatywnej struktury poziomów kwalifikacji, które zapewnią dostarczenie niezbędnych kompetencji w sektorze dziś i w przyszłości (patrz: Rys. 5).

W tworzeniu projektu SRKB przedmiotem tego transferu powinny być efekty uczenia się. Biorąc jednak pod uwagę ograniczoną na ten moment znajomość nomenklatury związanej z ramami kwalifikacji wśród partnerów sektorowych, zaproponowano na starcie projektu posłużenie się powszechnie używanym określeniem kompetencji/umiejętności i definiowanie ich zgodnie z założeniami ESCO, jako *szeroki wachlarz wiedzy teoretycznej i faktycznej, poznawczą i praktyczną zdolność do używania tej wiedzy w celu wykonania zadań i rozwiązywania problemów, a także zdolności osobiste, społeczne, metodologiczne, cechy i charakterystyki jednostki rozwijane podczas całego życia* (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations, ESCO, ESCO Newsletter, Wyd. 5/2011). Przyjęto, że tak rozumiane kompetencje z jednej strony posłużą do przeglądu wybranych stanowisk pracy w bankach, z drugiej strony do wyodrębnienia i definicji wyznaczników sektorowych, odzwierciedlających kwalifikacje. Był to etap pośredni i wspierający opracowanie końcowych charakterystyk projektu SRKB. Zastosowane ujęcie uporządkowało główny proces tworzenia ramy (ścieżka górna na Rys. 4.) oraz potwierdziło wysoką użyteczność zastosowania takiej struktury myślowej w pracy nad ramą.

Rysunek 5. Kompetencje, jako łącznik pomiędzy światem pracy i kwalifikacji



Dodatkowo dokonano przeglądu kompetencji sektorowych zidentyfikowanych w badaniu *Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach*. Analiza tego materiału potwierdziła trafność kluczowych obszarów kompetencyjnych zidentyfikowanych w zebranych w projekcie opisach stanowisk oraz określonych przez wyznaczniki sektorowe, nie wnosząc przesłanek do ich modyfikacji. Jako punkt odniesienia wykorzystano także klasyfikację zawodów i specjalności według rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 12 listopada 2012 r. oraz nowo opracowane krajowe standardy kompetencji zawodowych dla wybranych zawodów bankowych, opracowane na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu systemowego *Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców* (2013). Odwołano się również do Wytocznych *European Banking Authority* dotyczących wymagań dla członków kadry kierowniczej i osób podejmujących kluczowe decyzje w bankach (EBA/GL/2012/06), w których można odnaleźć wszystkie obszary kompetencyjne zdefiniowane przez wyznaczniki sektorowe SRKB.

Jak pokazano na Rys. 4., równoległym procesem wspierającym opracowanie projektu ramy było wykorzystanie istniejących bankowych certyfikatów zawodowych, które są opisane efektami uczenia się. Dokonano przeglądu efektów uczenia się zawartych w wybranych certyfikatach zawodowych według dwóch kryteriów: adekwatności efektów uczenia się do charakterystyki poziomu SRKB, zgodnie z zakładanym przyporządkowaniem poziomu, oraz reprezentatywności efektów uczenia się dla zdefiniowanych wyznaczników sektorowych. Analizie poddano 3 certyfikaty: stopień zawodowy Pracownika Obsługi Klienta, będący elementem Systemu Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej, Europejski Certyfikat Bankowca EFCB, realizowany w Polsce w ramach europejskiej akredytacji EBTN (*European Banking and Financial Services Training Network*), prowadzący do stopnia zawodowego Dyplomowanego Pracownika Bankowego w Systemie Standardów Kwalifikacyjnych oraz certyfikat Certyfikowanego Doradcy Finansowego EFA EFPA, realizowany w Polsce w ramach europejskiej akredytacji EFPA (*European Financial Planning Association*). Przeprowadzona analiza potwierdziła ogólną trafność wyboru wyznaczników, wskazała rekomendacje dla uzupełnienia ich definicji oraz ułatwiła doprecyzowanie charakterystyk ramy pod kątem odpowiedniego dociążenia kluczowych obszarów kompetencyjnych.

Główne etapy tworzenia projektu SRKB zostały omówione bardziej szczegółowo poniżej.

Analiza kompetencji w opisach stanowisk pracy w bankowości

Zgodnie z przyjętym procesem tworzenia charakterystyk poziomów SRKB, jednym z trzech kluczowych etapów powstawania projektu SRKB było zebranie i analiza kompetencji zawartych w opisach stanowisk pracy w bankowości. Szukając pełnej reprezentatywności działalności bankowej, zespół ekspertów przyjął następującą strukturę obszarów biznesowych, z których zbierano wymagane kompetencje:

- Obsługa klienta/doradztwo: detal, MSP, korporacje;
- Ryzyko: wyodrębnione ryzyko kredytowe, inne, *controlling* (kontroling) ryzyka i efektywności;
- Operacje dealingowe;
- Audyt wewnętrzny;
- Zapewnienie zgodności (*compliance*);
- Bezpieczeństwo, z uwzględnieniem informatyki;
- Marketing, szczególnie w aspekcie projektowania produktów.

Wykorzystując przygotowaną ankietę konsultacyjną, zebrano kompetencje we wszystkich uzgodnionych obszarach, w następującej strukturze:

Obszar	Liczba stanowisk
Obsługa klienta/doradztwo:	
detal	17
MSP	2
korporacje	5
Ryzyko:	
ryzyko kredytowe	10
inne, <i>controlling</i> ryzyka i efektywności	7
Operacje dealingowe	4
Audyt wewnętrzny	5
Zapewnianie zgodności (<i>compliance</i>)	4
Bezpieczeństw, z uwzględnieniem informatyki	8
Marketing, szczególnie w aspekcie projektowania produktów	3
Inne (makroekonomia)	2

Kompetencje rozumiane były zgodnie z definicją ESCO. W wypadkach, w których opisy stanowisk nie definiowały kompetencji, akceptowano w opisie określenie zadań na stanowisku pracy. Na tej podstawie eksperci zespołu identyfikowali wymagane kompetencje. Należy zwrócić uwagę, że mniejsza liczba stanowisk często występowała w obszarach, gdzie opis stanowiska de facto odnosił się do szerszej rodziny stanowisk, np. doradca klienta niezależnie od obsługiwanego segmentu.

Zebrane kompetencje uporządkowano, grupując je według wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych oraz przyjętych wyjściowo wyznaczników sektorowych. W trakcie analizy poczyniono następujące obserwacje i wyciągnięto wnioski:

- Przyjęte wyznaczniki dobrze odwzorowują kompetencje zawarte w opisach stanowisk bankowych w Polsce.
- W opisach stanowisk dominuje kategoria wiedzy, rzadziej definiowane są umiejętności.
- W opisach widoczne jest wyjście poza wąsko rozumiany sektor bankowy i uwzględnienie pełnego zestawu produktów i usług finansowych (rynek kapitałowy, *leasing*, *factoring* itd.).
- W opisach stanowisk poszukuje się gradacji poziomów kompetencji: najczęstsza gradacja obejmuje od trzech do pięciu poziomów (zauważono, że jest to spójne z wyjściowym założeniem sprofilowania w SRKB pięciu poziomów kwalifikacji).
- W opisach stanowisk szeroko wykorzystywane są kompetencje interpersonalne, które mają charakter uniwersalny (a nie tylko branżowy) i znaczeniowo są zbliżone do kompetencji zdefiniowanych w ERK i PRK.
- W wymaganiach zawartych w opisach stanowisk pojawiają się pierwsze odniesienia do wymaganych certyfikatów zawodowych.
- W poszukiwaniu miary oczekiwanych kompetencji bardzo często wykorzystuje się mało precyzyjny wymóg dotyczący lat doświadczenia.

Przeprowadzona analiza wyraźnie pokazała, że istnieje duży potencjał praktycznych korzyści płynących ze zbliżenia sposobu prezentowania kompetencji pomiędzy opisami stanowisk pracy i kwalifikacjami. Widać np. niekiedy nadmierną dominację kategorii wiedzy w opisach stanowisk, niezgodną z kluczowymi kompetencjami niezbędnymi na danym stanowisku pracy. Jednocześnie identyfikuje się pierwsze wymagania certyfikatów zawodowych, przypisanych do konkretnych stanowisk. Ten przykład pokazuje, że przy lepszej standaryzacji kwalifikacji, opisanych biznesowo sprofilowanymi efektami uczenia się, w sposób naturalny pojawiają się powiązania pomiędzy środowiskiem pracy i kwalifikacjami. Tworzą się wówczas uporządkowane ścieżki awansu pomiędzy stanowiskami, z wykorzystaniem kolejnych poziomów danego certyfikatu. Opisy stanowisk nadal posiadają się nieprecyzyjnym wymogiem lat doświadczenia, które zdecydowanie należałoby przełożyć na bardziej miarodajne zdefiniowanie wymagań kompetencyjnych. Wprowadzenie większej równowagi pomiędzy kategoriami wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych podniesie jakość zarówno opisów stanowisk, jak i kwalifikacji.

Ważna obserwacja dotyczyła gradacji kompetencji występującej w opisach stanowisk. Zauważono, że stanowi to bezpośredni łącznik pomiędzy opisami stanowisk a ramą kwalifikacji. Dodatkowo, maksymalna rozpiętość stosowanej gradacji (5 poziomów) odpowiada przyjętym pięciu poziomom SRKB. Analiza ugruntowała opinię zespołu ekspertów o potrzebie ramy sektorowej i wielorakich

korzyściach, które może wygenerować dla sektora. Była także ważnym źródłem wniosków dla modyfikacji wyjściowej listy wyznaczników sektorowych, opisanych w następnym podrozdziale.

Wyodrębnienie i definicja wyznaczników sektorowych

Bardzo ważnym momentem procesu tworzenia ramy było zdefiniowanie tzw. wyznaczników sektorowych, które zarysowują specyficzne i kluczowe dla sektora obszary kompetencji, charakteryzujące kwalifikacje sektora bankowego i odróżniające je od kwalifikacji innych sektorów. Wyodrębnienie wyznaczników zostało dokonane ze względu na specyfikę branżową i znaczenie danego obszaru w sektorze. Wyznaczniki stanowią kolejny ważny łącznik pomiędzy kontekstem biznesowym i kwalifikacyjnym w sektorze.

Podstawą do wyodrębnienia wyznaczników sektorowych była analiza głównych procesów biznesowych i obszarów funkcjonalnych w banku, reprezentowanych przez kluczowe role zawodowe i stanowiska pracy. Wychodząc od wyznaczników z projektu FIRST¹, na pierwszym etapie projektu dokonano eksperckiej diagnozy najważniejszych obszarów kompetencyjnych w sektorze bankowym i wstępnie przyjęto 6 wyznaczników sektorowych. Miały one reprezentować pełne spektrum kompetencji, jakie odnajdujemy w kwalifikacjach branżowych i spełniać kryterium specyfiki sektorowej i istotności w działalności bankowej. Oznaczało to, że wśród wyznaczników znalazły się takie obszary, które wystąpią również w innych sektorach. Jednak są one tak ważne dla kompetencji w bankowości, że zespół ekspertów uznał, iż są one niezbędne na liście wyznaczników, towarzyszących projektowi SRKB.

W trakcie „burzy mózgów”, moderowanej przez doświadczonego kierownika projektu, poszukiwano odpowiedzi na pytania: „Na czym polega biznes bankowy? Co jest sednem naszego biznesu? Co określa specyfikę działalności bankowej? Co takiego robimy w naszej działalności, czego inne sektory nie robią?” Poszukiwano takiego zestawu wyznaczników, które pokażą tzw. „szeroki kontekst” kwalifikacji sektora bankowego i przedstawią potencjał kwalifikacyjny sektora.

Warto podkreślić, że zdefiniowanie wyznaczników było ważnym momentem przejścia od kompetencji zawartych w opisach stanowisk do kwalifikacji, czyli kontekstu, w którym osadzona jest rama sektorowa. Takie podejście pozwoliło ekspertom branżowym łatwiej zrozumieć odrębność świata pracy i świata kwalifikacji, przy jednoczesnym ich ścisłym powiązaniu.

Jak wskazano wyżej, analiza kompetencji zawartych w opisach stanowisk pracy przyniosła ważne wnioski dla modyfikacji listy wyznaczników. Sformułowano następujące obserwacje:

- Trzy wyznaczniki są dominujące: orientacja na klienta (K), orientacja na ryzyko/dochód (R), orientacja na *compliance* (C).

¹ W publikacjach projektu FIRST zwanych dystynktorami. Natomiast w publikacjach IBE konsekwentnie stosuje się termin wyznacznik.

- Wyznaczniki przenikają się i integrują coraz mocniej w miarę przesuwania się na wyższe poziomy kwalifikacji. Oznacza to, że im jesteśmy na wyższym poziomie ramy, tym bardziej pojedyncze efekty uczenia się będą odnosić się jednocześnie do kilku wyznaczników.
- Orientacja na klienta może obejmować obszar marketingowy, w tym projektowanie produktów.
- Orientacja na ryzyko/dochód może obejmować obszar *controllingu*, księgowości i rachunkowości, zarządzania aktywami i pasywami. Można rozważyć wyodrębnienie ryzyka kredytowego, jako wiodącego.
- Orientacja na *compliance* powinna mocno uwypuklać wymiar etyczny. Może obejmować obszar bezpieczeństwa.
- Należy przyporządkować do wyznaczników takie ważne obszary kompetencyjne, jak: bezpieczeństwo i kontrolę wewnętrzną, matematykę finansową, rachunkowość i księgowość, analizę ekonomiczno-finansową i informatykę.

W kontekście powyższych wniosków, zaproponowano następujące możliwości modyfikacji wyznaczników:

- modyfikacja/rozwińcie definicji, tak aby obejmowały szerszy zakres: orientacje K, R, C;
- zmniejszenie liczby wyznaczników;
- wyodrębnienie nowych wyznaczników:
 - » wiodących, np. orientacja na IT, orientacja na bezpieczeństwo,
 - » uzupełniających: np. orientacja na ryzyko kredytowe, orientacja na matematykę finansową, na rachunkowość i księgowość, na analizę ekonomiczno-finansową.

W toku dyskusji zespołu ekspertów uzgodniono, że w projekcie należy dążyć do mniejszej liczby wyznaczników, które będą lepiej zdefiniowane i bardziej pojemne. Po kolejnych przybliżeniach i końcowej dyskusji ostatecznie zdefiniowano 5 wyznaczników, przyjęto nazwę „wyznaczniki” jako ostateczną oraz uzgodniono ich szczegółowe definicje.

W zgodnej ocenie ekspertów przyjęta lista wyznaczników zapewnia reprezentatywność i kompletność charakterystyk poziomów kwalifikacji SRKB. Podkreślono, że okazały się one bardzo pomocnym narzędziem i czynnikiem dyscyplinującym proces tworzenia charakterystyk poziomów kwalifikacji pod względem adekwatności sektorowej i kompletności.

Analiza spójności SRKB z PRK

Bezpośrednim punktem wyjścia do tworzenia charakterystyk SRKB były charakterystyki uniwersalne PRK oraz charakterystyki poziomów dla kształcenia i szkolenia zawodowego PRK. Zadaniem zespołu ekspertów projektu było ich umiejętnie przełożenie na język i środowisko pracy sektora bankowego, z uwzględnieniem oczekiwanego standardu przyszłych kwalifikacji sektora. Ważnym narzędziem wspierającym pracę, które ułatwiło przygotowanie wstępnej wersji SRKB, był Translator SUF z Projektu FIRST, spójny z ERK.

Analiza opisów stanowisk pracy oraz wyznaczniki sektorowe były narzędziem sprofilowania sektorowego efektów uczenia się ramy i miały zapewniać adekwatność i kompletność opisu poziomów SRKB w stosunku do wymaganej zawartości kwalifikacji sektorowych na kolejnych poziomach ramy. Drugim ważnym kryterium jakościowym SRKB była jej spójność z PRK. W tym celu przygotowano tabelę porównawczą, zestawiając opisy poziomów kwalifikacji zawarte w ERK, w uniwersalnych charakterystykach PRK, w opisach efektów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz Translatorze SUF. Przeprowadzona analiza pokazała ogólną spójność opisów projektu SRKB z PRK i ujawniła kilka rozbieżności, szczególnie w odniesieniu do charakterystyk zawodowych. Zostały one poddane wnikliwej dyskusji zespołu ekspertów i rozstrzygnięte w końcowym projekcie SRKB.

W podsumowaniu należy podkreślić, że charakterystyki SRKB zostały przygotowane jako spójne rozwinięcie i uzupełnienie charakterystyk PRK. Stanowią zintegrowany zbiór, wykorzystywany razem z PRK. Opisom SRKB na poziomach od 3 do 7 towarzyszą uniwersalne charakterystyki PRK. Na poziomach 1–2 i 8, rama korzysta z charakterystyk uniwersalnych PRK.

2.3. Konsultacje SRKB

Przyjęta metoda konsultacji i weryfikacji projektu SRKB

Konsultacje projektu SRKB były kluczowe. Miały na celu jego ocenę i zweryfikowanie przez reprezentatywne grono interesariuszy. Przyczyniły się do udoskonalenia zapisów ramy. Wyniki konsultacji stanowiły podstawę dla pracy zespołu ekspertów SRKB nad wprowadzeniem modyfikacji i udoskonaień, prowadzących do opracowania ostatecznej wersji SRKB, jako kompletnej i adekwatnej dla środowiska pracy oraz przejrzystej, zrozumiałej i użytecznej dla sektora bankowego w Polsce.

Konsultacje miały formę badań o charakterze ilościowym i jakościowym. Narzędziem wykorzystanym w badaniu o charakterze ilościowym była ankieta, skierowana do interesariuszy ramy, udostępniona do wypełnienia w Internecie. Narzędziem jakościowym były indywidualne wywiady pogłębione (IDI), prowadzone z wybranymi przedstawicielami interesariuszy ramy. Propozycje obydwu narzędzi zostały przygotowane przez WIB, a następnie poddane ocenie i weryfikacji przez zespół ekspertów SRKB oraz IBE. W badaniach wykorzystano wersję narzędzi, uwzględniającą uwagi członków zespołu ekspertów oraz IBE.

Dla zoptymalizowania harmonogramu projektu obydwie badania były prowadzone częściowo równolegle.

Badania ilościowe – ankieta

Przebieg badania

Do przeprowadzenia badania ankietowego wykorzystano ogólnodostępną aplikację internetową LimeSurvey. Pozwoliła ona na stworzenie ankiety przyjaznej do wypełnienia dla respondentów oraz takiej, która umożliwiła WIB monitorowanie przebiegu badania, a następnie sprawną analizę wyników.

Ankieta składała się z 3 części: charakterystyki respondenta, 2 pytań wprowadzających oraz 12 pytań głównych. Ankieta zawierała pytania zamknięte, z możliwością otwartych komentarzy, uzupełniających odpowiedzi. Ankiecie towarzyszył zestaw materiałów na temat sektorowej ramy, umieszczony również na stronie internetowej WIB. Zestaw obejmował: „Pakiet Informacyjny” wraz z dwoma załącznikami – *Projektem Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego* i *Wyznacznikami* oraz skróconą informację na temat ERK, PRK, SRKB w formie prezentacji Power Point.

Zaproszenie do wypełnienia ankiety zostało rozesłane drogą mailową do szerokiego grona osób, znajdujących się w bazie WIB, należących do grupy interesariuszy. W odniesieniu do banków w tej wysyłce uwzględnieni zostali przedstawiciele różnych szczebli hierarchii oraz najważniejszych grup stanowisk pracy, odzwierciedlających kluczowe obszary i procesy biznesowe w branży bankowej. Należą do nich m.in.: bankowość detaliczna, bankowość korporacyjna, zarządzanie ryzykiem, *controlling* i rachunkowość, zarządzanie zasobami ludzkimi, audyt wewnętrzny i *compliance*, bezpieczeństwo banku. Wysyłce mailowej towarzyszyły bezpośrednie, dodatkowe kontakty telefoniczne, zachęcające do udziału w badaniu, w tym do przedstawicieli interesariuszy spoza banków, np. uczelni i instytucji szkoleniowych. Ważną rolę w motywowaniu do zainteresowania się sektorową ramą i wypełnienia ankiety odegrali członkowie zespołu ekspertów, pełniący w swoich instytucjach rolę ambasadorów SRKB. W niektórych bankach zorganizowali oni wewnętrzne spotkania poświęcone tematyce SRKB, w których uczestniczyli pracownicy HR oraz wybrani menedżerowie reprezentujący różne linie biznesowe. Dodatkową motywacją do wypełnienia ankiety była możliwość wylosowania nagrody w postaci bezpłatnego udziału w wybranym szkoleniu z jesiennej oferty WIB (dla 3 osób) lub książki *Raport BANKI 2013* (dla 10 osób).

Wyniki badania

W badaniu ankietowym wzięło udział 130 respondentów. Jako respondentów zakwalifikowano tylko te osoby, które wypełniły ankietę w całości. Ankieta stwarzała możliwość anonimowego wypełnienia, bez podawania imienia i nazwiska, ale ze wskazaniem instytucji pracodawcy, w celu identyfikacji, do jakiej grupy interesariuszy należy respondent. Podanie imienia i nazwiska oraz adresu mailowego było opcjonalne, dla osób zainteresowanych udziałem w losowaniu

nagród. Niemal połowa respondentów skorzystała z tej opcji, podając swoje dane osobowe.

Wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy SRKB:

Grupa interesariuszy	Liczba odpowiedzi (łącznie 130)
banki komercyjne	46 osób, 18 banków komercyjnych
banki spółdzielcze	12 osób, 2 zrzeszenia
pracownicy branży bankowej	51 osób
instytucje pełniące funkcje nadzoru lub regulacyjne	2 osoby, 1 instytucja (UKNF)*
instytucje szkoleniowe	6 osób, 5 instytucji
organizacje zrzeszające/certyfikujące pracowników	4 osoby, 1 instytucja (EFPA Polska)**
instytucje szkolnictwa wyższego	7 osób, 5 instytucji
instytucje branżowe	2 osoby, 1 instytucja (ZBP)***

* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego

** Fundacja na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego EFPA Polska

*** Związek Banków Polskich

Respondenci pracujący w bankach reprezentowali wszystkie obszary bankowości, które zostały zidentyfikowane przez WIB jako kluczowe w branży bankowej. Poniżej prezentowane jest szczegółowe zestawienie, zgodnie z odpowiedziami respondentów.

Obszar (jeśli jest Pan/i zatrudniony/a w banku):		
Odpowiedź	Liczba odp.	Procent (%)
bankowość detaliczna	18	13.85
bankowość korporacyjna	31	23.85
zarządzanie aktywami i pasywami	4	3.08
zarządzanie ryzykiem	16	12.31

Obszar (jeśli jest Pan/i zatrudniony/a w banku):		
Odpowiedź	Liczba odp.	Procent (%)
<i>controlling</i> i rachunkowość	5	3.85
zarządzanie zasobami ludzkimi	21	16.15
audyt wewnętrzny i <i>compliance</i>	8	6.15
bezpieczeństwo banku	4	3.08
inne	20	15.38

Na podstawie nazw komórek i stanowisk, z których pochodzą respondenci, można stwierdzić, że byli wśród nich również przedstawiciele obszarów, których nie zamieszczono wprost na liście wyboru w ankiecie, a które są istotne dla funkcjonowania banku, np. informatyka i wsparcie sprzedaży, co poszerzyło zakres konsultacji.

Ankieta zebrała odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące jakości ramy, w tym jej adekwatności i użyteczności.

Badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Przebieg badania

Na potrzeby przeprowadzenia badania w formie wywiadów pogłębionych przygotowano scenariusz wywiadu, tak aby wszystkie rozmowy przebiegały w wystandaryzowany sposób, dostarczając uporządkowanej informacji zwrotnej do analizy.

Wywiady były prowadzone przez trzech ekspertów WIB, zaangażowanych w projekt SRKB. Wszystkie te osoby posiadają pogłębioną wiedzę na temat zagadnień związanych z ERK, PRK oraz SRKB, wynikającą m.in. z udziału w projektach międzynarodowych dotyczących EQF, ECVET, EQAVET, zaangażowania w proces konsultacji społecznych na temat krajowego systemu kwalifikacji, a także prowadzenia projektu SRKB w 2013 r. Dzięki profilowi ekspertów prowadzących, wywiady stworzyły dodatkową możliwość upowszechnienia wiedzy na temat zagadnień związanych z planowanym wdrożeniem krajowego systemu kwalifikacji i w tym kontekście ramy sektorowej.

Każdy wywiad poprzedzony był przekazaniem „Pakietu Informacyjnego” na temat ERK, PRK i SRKB. Głównymi załącznikami do pakietu były *Projekt Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego w Polsce* oraz *Wyznaczniki*. Materiałom tym towarzyszyły publikacje wydane przez IBE – *Raport referencyjny* i *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*.

Wywiady były prowadzone głównie w miejscach pracy respondentów. Zazwyczaj trwały ok. 1,5 godziny. Prowadzący wywiady notowali wypowiedzi na specjalnie przygotowanych do tego arkuszach. Po każdym wywiadzie opracowywali szczegółowe relacje, we wspólnym arkuszu, w uzgodnionym, wystandaryzowanym formacie. Takie rozwiązanie usprawniło opracowanie zagregowanych wyników wywiadów.

Strukturę rozmówców zaprojektowano w taki sposób, aby spełniała wszelkie wymogi, zarówno jeśli chodzi o rodzaj reprezentowanej instytucji, jak i – w wypadku banków – poziom w hierarchii (stanowiska menedżerskie i pracownicze) oraz reprezentowany obszar bankowości (wszystkie kluczowe obszary zidentyfikowane w ramach projektu). Do badania zaproszone zostały osoby spełniające powyższe kryteria. Zaproszenia do konkretnych osób pochodziły bezpośrednio z WIB, bądź z rekomendacji ambasadorów SRKB, działających w bankach.

Wyniki badań

Przeprowadzono 30 wywiadów². Wśród rozmówców znaleźli się przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy SRKB.

Grupa interesariuszy	Liczba IDI (łącznie 30)
banki komercyjne	8 osób, 9 banków komercyjnych
banki spółdzielcze	5 osób, 2 zrzeszenia
pracownicy branży bankowej	8 osób
instytucje pełniące funkcję nadzoru lub regulacyjne	1 osoba, 1 instytucja
instytucje szkoleniowe	2 osoby, 2 instytucje
organizacje zrzeszające/certyfikujące pracowników	1 osoba, 1 instytucja
instytucje szkolnictwa wyższego	4 osoby, 4 instytucje
organizacje branżowe	1 osoba, 1 instytucja

² Instytucje reprezentowane w badaniu jakościowym to: a) banki komercyjne: Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pekao SA, BZ WBK SA, Credit Agricole, ING Bank Śląski SA, mBank SA, Raiffeisen Polbank SA, Societe Generale, b) zrzeszenia banków spółdzielczych: zrzeszenie BPS SA, zrzeszenie SGB-Bank SA, c) nadzór: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, d) instytucje szkoleniowe: Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji (BODiE), Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów w Katowicach (MSBiF), e) organizacja certyfikująca pracowników branży bankowej: Fundacja na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego EFPA Polska, f) uczelnie wyższe (kierunki związane z bankowością i finansami): SGGW, SGH, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Warszawski, g) organizacja branżowa w sektorze bankowym: Związek Banków Polskich.

Obszary bankowości reprezentowane przez rozmówców pracujących w bankach wraz z liczbą osób:

bankowość detaliczna	3
bankowość korporacyjna	2
zarządzanie aktywami i pasywami (skarby)	2
zarządzanie ryzykiem	3
<i>controlling</i> i rachunkowość	1
zarządzanie zasobami ludzkimi	5
audyt wewnętrzny i <i>compliance</i>	2
bezpieczeństwo banku	1
marketing	1
analizy ekonomiczne	1

Podsumowanie badań ilościowych i jakościowych

Podsumowując w całości przebieg badań, należy uznać, że proces konsultacji i weryfikacji projektu SRKB był:

- Kompletny pod względem przedmiotowym, tzn. obejmował projekt ramy, wyznaczniki sektorowe oraz metodę tworzenia ramy.
- Kompletny pod względem jakościowym, tzn. sprawdził adekwatność, przejrzystość, kompletność, zrozumiałość i użyteczność charakterystyk poziomów i wyznaczników sektorowych.
- Kompletny pod względem zakresu i reprezentatywności, tzn. uwzględnił bezpośredni udział w badaniu ilościowym i jakościowym przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy.

Wnioski z badań i przyjęte modyfikacje projektu SRKB

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych opisanych powyżej, eksperci WIB sformułowali wnioski modyfikujące projekt SRKB oraz opracowali propozycję przełożenia ich na nową wersję projektu SRKB, które zostały zaprezentowane zespołowi ekspertów SRKB. W toku analizy i dyskusji zespół ekspertów podjął decyzję o wprowadzeniu zmian i udoskonaleniach i przyjęciu końcowej wersji *Wyznaczników sektorowych SRKB* i *Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Bankowego w Polsce, SRKB*.

2.4. Wyniki prac nad SRKB

Wyznaczniki sektorowe

Zgodnie z przyjętą dla SRKB definicją, efekty uczenia się to wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne. Wyznaczniki sektorowych efektów uczenia się, nazywane w skrócie wyznacznikami sektorowymi, to uporządkowane 5 grup efektów uczenia się:

- orientacja na rynki finansowe i otoczenie gospodarcze,
- orientacja na klienta,
- orientacja na proces i organizację działalności bankowej,
- orientacja na relację ryzyko/dochód,
- orientacja na bezpieczeństwo i ład korporacyjny w banku.

Wyznaczniki sektorowe były punktem wyjścia dla tworzenia ramy i stanowią kwintesencję wymagań w zakresie efektów uczenia się, które są najbardziej charakterystyczne i najważniejsze dla kwalifikacji sektora bankowego. Razem odzwierciedlają filary działalności bankowej i funkcjonowania organizacji bankowej w przełożeniu na kwalifikacje wykorzystywane w bankowości. Zostały opracowane, jako narzędzie pomocnicze dla stworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji.

Efekty uczenia się wynikające z każdego wyznacznika występują na wszystkich poziomach SRKB, zapewniając jej kompletność. Na każdym poziomie są inne, tak jak są różne dla różnych stanowisk pracy. Razem odzwierciedlają w syntetycznej formie całość efektów uczenia się zawartych w kwalifikacjach sektora bankowego w Polsce.

Warto pamiętać, że efekty uczenia się SRKB mają charakter zintegrowany, tzn. pojedynczy efekt opisany w charakterystyce ramy może odnosić się do kilku wyznaczników, np. *Podjemuje odpowiedzialność, w zgodzie z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, procedurami wewnętrznymi, standardami jakości i etyką zawodową, za zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego* (kompetencje społeczne: poziom 4 SRKB, wyznaczniki: orientacja na klienta, orientacja na bezpieczeństwo i ład korporacyjny). Integracja efektów uczenia się nasila się wraz z przesuwaniem się na wyższy poziom ramy, np. *Potrafi przygotować rozwiązania dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, w zgodzie z przyjętymi w banku granicami dopuszczalnego ryzyka, z wymogami prawa i standardami bezpieczeństwa, z nastawieniem na podnoszenie jakości i wykorzystaniem dostępnych technologii* (umiejętności, poziom 5 SRKB, wyznaczniki: orientacja na klienta, orientacja na relację ryzyko/dochód, orientacja na bezpieczeństwo i ład korporacyjny).

Jak wspomniano powyżej, lista wyznaczników wraz z ich opisami była narzędziem pomocniczym w tworzeniu sektorowej ramy kwalifikacji. Należy też podkreślić,

że pojedyncze wyznaczniki nie mają charakteru samodzielnego. Mogą zawierać elementy, które mogłyby zostać ujęte w opisach innych wyznaczników. Kompletność opisów wyznaczników można ocenić jedynie analizując je łącznie.

Spełniwszy skutecznie swoją rolę w tworzeniu SRKB, lista wyznaczników wraz z opisami może być nadal wykorzystywana, m.in. do:

- szczegółowej interpretacji opisów charakterystyk poziomów SRKB i ich przyszłej aktualizacji,
- tworzenia i przeglądu kwalifikacji sektorowych,
- tworzenia i przeglądu opisów stanowisk i wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników w bankach,
- tworzenia i przeglądu programów szkoleniowych z zakresu bankowości.

ORIENTACJA NA RYNKI FINANSOWE I GOSPODARCZE

Bank funkcjonuje na rynkach finansowych, w otoczeniu gospodarczym. Rozumienie mechanizmów i zmiennych makroekonomicznych, zasad funkcjonowania rynków finansowych i ich wpływu na działalność banków na różnych poziomach organizacji, jest warunkiem skutecznego wypełniania roli zawodowej pracownika banku.

Efekty uczenia się wchodzące w zakres tego wyznacznika umożliwiają pracownikowi świadome oferowanie usług bankowych bezpośrednio klientom i realizację zadań w ramach wspierających procesów bankowych oraz – odpowiednio do wymagań rosnących wraz z poziomem kwalifikacji – profesjonalne projektowanie usług bankowych, opracowywanie planów biznesowych, dokonywanie analiz i ocenę ryzyka, w tym w ujęciu branżowym.

ORIENTACJA NA KLIENTA

Bank jest przedsiębiorstwem usługowym. Oferuje usługi dla klientów różnych segmentów rynku. Oferta udostępniana jest w procesie doradztwa i sprzedaży dla klienta, które realizowane są dzięki uporządkowanej strukturze procesów wsparcia, funkcjonującej w banku.

Efekty uczenia się wchodzące w zakres tego wyznacznika koncentrują się na znajomości specyfiki klienta, umiejętności zdiagnozowania jego potrzeb, oczekiwań i możliwości oraz dopasowania odpowiedniego zestawu usług bankowych, zgodnych z przeprowadzoną diagnozą. Istotnym efektem uczenia się ujmowanym przez ten wyznacznik jest dbałość o wysoką jakość świadczonych usług zarówno dla klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Ważny jest wymiar etyczny współpracy z klientem, w tym transparentność i adekwatność przekazywanych informacji oraz unikanie konfliktu interesów. Uwzględnione są wymagania dotyczące wykorzystania technologii w obsłudze i współpracy z klientem oraz umiejętności syntetycznego prezentowania informacji. Ten wyznacznik ujmuje wiedzę z zakresu usług bankowych i oferty konkurencyjnych

instytucji oraz projektowanie nowych rozwiązań dla klientów. Ważnym elementem są umiejętności związane z analizą finansowo-ekonomiczną oraz wyceną produktów dla klienta.

ORIENTACJA NA PROCES I ORGANIZACJĘ DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ

Bank jest instytucją zaufania publicznego, która pełni rolę pośrednika finansowego pomiędzy podmiotami zgłaszającymi zapotrzebowanie na lokowanie środków (depozyty) a podmiotami zgłaszającymi zapotrzebowanie na pozyskanie środków (kredyty). Dokonując transformacji środków pieniężnych pod względem m.in. wielkości, terminów, ryzyka i informacji, banki tworzą podstawy sprawnego systemu gospodarczego w kraju.

Efekty uczenia się wchodzące w zakres tego wyznacznika stanowią fundament wykonywania roli zawodowej pracownika banku, od najniższych do najwyższych poziomów kwalifikacji. Umożliwiają one zrozumienie istoty biznesu bankowego opartej na zaufaniu i roli, jaką bank odgrywa w nowoczesnej gospodarce i społeczeństwie, pośrednicząc w obiegu pieniądza. Ujmują wiedzę z zakresu funkcji i organizacji banku, modeli biznesowych, kanałów dystrybucji, ale także – odpowiednio do poziomu kwalifikacji – znajomość bilansu banku i umiejętność jego analizy.

ORIENTACJA NA RELACJĘ RYZYKO/DOCHÓD

Bank jest przedsiębiorstwem komercyjnym, które świadomie podejmuje ryzyko w celu osiągnięcia zysku. Osiąganie założonej w strategii banku wynikowej efektywności, mierzonej relacją skali podejmowanego ryzyka (sprzedaż) i generowanego dochodu, jest kluczowym wyznacznikiem sukcesu prowadzenia działalności bankowej. Podstawowym ryzykiem w banku jest ryzyko kredytowe. Zarządzanie ryzykiem na poziomie banku ma charakter zintegrowany i obejmuje zarządzanie ryzykiem kredytowym, rynkowym, płynności, operacyjnym oraz innymi istotnymi rodzajami ryzyka występującymi w działalności banku.

Efekty uczenia się wchodzące w zakres tego wyznacznika przenikają wszystkie poziomy kwalifikacji sektorowych, z odpowiednio narastającą złożonością i zaawansowaniem, prowadząc do zagregowanego zarządzania ryzykiem na poziomie całego banku. Ta orientacja jest immanentną cechą wszystkich procesów i usług bankowych. Efekty uczenia się manifestują się w wiedzy i umiejętnościach z zakresu zarządzania różnymi rodzajami ryzyka, na poziomie klienta, branży, portfela oraz na zagregowanym poziomie całego banku. Ujmują także elementy związane z rachunkowością bankową, *controllingiem* bankowym oraz analizami dochodowości działalności bankowej i poszczególnych usług. Ten wyznacznik jest także punktem kontrolnym dla uwzględnienia w opisach poziomów kwalifikacji wymagań w zakresie matematyki finansowej.

ORIENTACJA NA BEZPIECZEŃSTWO I ŁAD KORPORACYJNY W BANKU

Bank, jako instytucja zaufania publicznego, musi działać bezpiecznie, w środowisku o wysokich standardach systemu kontroli wewnętrznej. To buduje reputację banku i wzmacnia jego pozycję konkurencyjną, ograniczając

jednocześnie podejmowane ryzyko, a tym samym koszty funkcjonowania oraz pozyskiwania kapitału. Zapewnieniu bezpieczeństwa i odpowiedniego nadzoru wewnętrznego w banku służy m.in. system kontroli wewnętrznej, funkcja zapewnienia zgodności (*compliance*), funkcja zarządzania ryzykiem oraz funkcja audytu wewnętrznego. Szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa ma zarządzanie ryzykiem operacyjnym, w tym bezpieczeństwem informatycznym i fizycznym w banku.

Ten wyznacznik zapewnia, że opisy poziomów kwalifikacji w sposób odpowiedni uwzględniają wszystkie ważne efekty uczenia się związane z bezpieczeństwem funkcjonowania banku i sprawowaniem odpowiedniego nadzoru wewnątrz organizacji bankowej, przy uwzględnieniu obowiązujących regulacji, przepisów, procedur oraz kodeksów dobrych praktyk i postępowania. Wymiar etyczny w ujęciu rozwiązań instytucjonalnych jest ważnym elementem tego wyznacznika.

Charakterystyki poziomów kwalifikacji SRKB i rekomendacje końcowe

Zespół ekspertów opracował szczegółowe efekty uczenia się sprofilowane branżowo dla pięciu głównych poziomów kwalifikacji, tożsamych z poziomami od 3 do 7 PRK łącznie. Są one reprezentatywne dla poziomów kwalifikacji w sektorze bankowym. Poziomy 1 i 2 uznano za niespecyficzne dla branży, a poziom 8 za uniwersalny i z tego punktu widzenia najsłabiej poddający się profilowaniu, wnoszący najmniej wartości dodanej do ramy sektorowej. Na tych trzech poziomach SRKB będzie wykorzystywać uniwersalne charakterystyki PRK. Efekty uczenia się prezentowane są w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, odwzorowując strukturę PRK. Przesuwając się na kolejne poziomy ramy, utrzymano zasadę gradacji poziomów PRK, odnosząc się do głębi i zakresu wiedzy, rozwiązywania problemów i innowacyjnego stosowania wiedzy w praktyce, radzenia sobie w zmiennym środowisku oraz gotowości do współpracy i podjęcia odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań.

Zespół ekspertów przeprowadził intensywny proces doskonalenia projektu SRKB. W efekcie uzyskano m.in. większą integrację efektów uczenia się, szczególnie na wyższych poziomach ramy. Oznacza to, jak wspomniano wcześniej, że w miarę przesuwania się na wyższe poziomy ramy pojedyncze efekty uczenia się odnoszą się jednocześnie do większej liczby wyznaczników, co jest zgodne z narastającą złożonością zadań zawodowych na stanowiskach wymagających wyższych kwalifikacji. Wyeliminowano wiele niepotrzebnych powtórzeń, doprecyzowano zapisy, używając terminologii branżowej. Zastosowano listę czasowników dla odróżnienia efektów uczenia się będących wiedzą od tych, które opisują umiejętności. To podejście wspomaga zarówno proces tworzenia ramy, jak również jej późniejsze zastosowanie w procesie przypisywania poziomów ramy do kwalifikacji.

3. Rekomendacje

Propozycja rozwiązania sektorowego dla funkcjonowania SRKB

Wszystkie zebrane w procesie badawczym głosy zgodnie postulowały, że to sektor powinien być odpowiedzialny za SRKB. W zdecydowanej większości rekomendowano wiodącą rolę izby branżowej w funkcjonowaniu SRKB oraz powołanie specjalnego ciała reprezentującego banki i pozostałych interesariuszy sektorowych w kwestiach dotyczących SRKB. Do głównych zadań takiego ciała należałoby aktualizacja ramy. Kilkakrotnie zgłoszono postulat, aby po roku od wdrożenia dokonać ponownego przeglądu ramy i zdecydować o ewentualnych modyfikacjach, wynikających z praktyki stosowania. Wśród zadań, które powinny pozostać w rękach sektora, wymieniono także przyznawanie kwalifikacjom poziomu SRKB oraz prowadzenie egzaminów certyfikacyjnych dla kwalifikacji z poziomem SRKB. Rekomendowano zabieganie o wspierającą rolę UKNF, np. w formule patrona.

Poniżej przedstawiono propozycję organizacyjną rozwiązania sektorowego dla funkcjonowania SRKB, przyjętą przez zespół ekspertów SRKB³. Celem propozycji jest przedstawienie możliwego do implementacji rozwiązania organizacyjnego dla prowadzenia SRKB z umocowaniem sektora bankowego oraz takiego, które umożliwiłoby uzyskanie od właściwego ministra upoważnienia dla reprezentacji sektora do realizacji wyodrębnionych zadań ustawowych związanych z SRKB. Propozycja uwzględnia zapisy projektu założeń Ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji z początku 2015 roku. Ustawa została ostatecznie uchwalona 22 grudnia 2015 roku.

Propozycja opiera się na wykorzystaniu istniejącego dorobku sektorowego w zakresie współpracy branżowej, w tym w obszarze kwalifikacji. Propozycja zakłada rozwinięcie istniejącego Systemu Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej w sposób, który zapewni odpowiednią niezależność procesów i decyzji oraz jednocześnie maksymalną reprezentatywność ciała przedstawicielskiego branży i sprawność funkcjonowania nowej struktury. Kluczowym elementem rozwiązania jest stworzenie niezależnej Sektorowej Rady Kwalifikacji, przy reprezentatywnej organizacji branżowej. W skład Rady wchodziłoby przedstawiciele banków komercyjnych i spółdzielczych, izb branżowych, firm szkoleniowych, organizacji zrzeszających, wyższych uczelni oraz Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego i Narodowego Banku Polskiego. Do zadań Rady, z upoważnienia właściwego ministra, należałoby realizacja zadań związanych z merytorycznym prowadzeniem SRKB, tzn.:

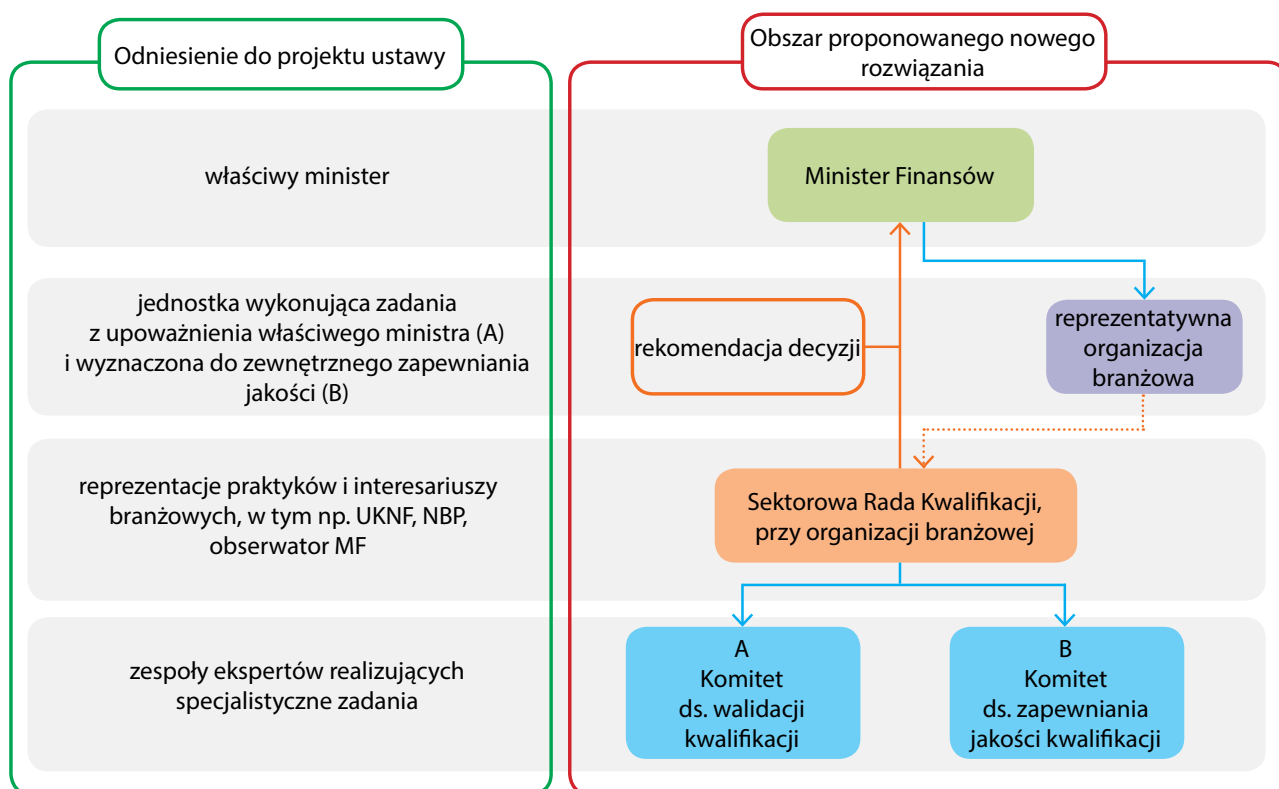
- walidacja wniosków o rejestrację kwalifikacji sektorowych w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji, w tym potwierdzania poziomów SRKB dla kwalifikacji sektorowych (A), oraz

³ Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego została powołana pod koniec 2016 roku w wyniku konkursu przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Finansowana jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Inicjatorami powołania Rady były Warszawski Instytut Bankowości, Związek Banków Polskich oraz Polska Izba Ubezpieczeń. Więcej informacji dostępnych jest na stronie: <http://rada.wib.org.pl/>.

- zewnętrzne zapewnienie jakości dla kwalifikacji sektorowych (B), tzn. kontrola utrzymywania zweryfikowanej w postępowaniu walidacyjnym jakości kwalifikacji, w tym jakości instytucji certyfikujących.

Decyzje Sektorowej Rady Kwalifikacji byłyby niezależne od struktur zarządczych organizacji branżowej i przekazywane w formie rekomendacji decyzji właściwemu ministrowi. W tym rozwiązaniu proponuje się, aby te dwie grupy zadań zostały oddelegowane do dwóch niezależnych komitetów. Przewodniczący Rady wraz z przewodniczącymi komitetów tworzyłoby Komitet Wykonawczy, który wspierany byłby przez Sekretarza Sektorowej Rady Kwalifikacji.

Rysunek 6. Propozycja rozwiązania sektorowego dla funkcjonowania SRKB



Niniejsza propozycja została przedstawiona Zarządowi Związku Banków Polskich, który pisemnie stwierdził: (...) *Ostateczne rozwiązania dla ramy sektorowej zależą od rozstrzygnięć zapisów ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, które na obecnym etapie nie są jeszcze znane. Podzielamy jednak pogląd, że powodzenie i efektywność wykorzystania publicznego systemu dla wsparcia rozwoju kwalifikacji sektorowych wymaga zaangażowania branży i powierzenia przez władzę publiczną przynajmniej części kluczowych zadań reprezentacji sektora. Zatem aprobujemy kierunkowo także propozycję przyszłych rozwiązań organizacyjnych, która została wypracowana przez zespół ekspertów SRKB na podstawie opinii zebranych w procesie konsultacji sektorowych i która postuluje zaangażowanie reprezentacji sektora we wdrożenie i prowadzenie SRKB, z istotną rolą Związku Banków Polskich w tym procesie. Zarząd Związku Banków Polskich docenia znaczenie, jakie sektorowa*

rama – SRKB może mieć dla rozwoju kadr bankowości, a tym samym dla stabilności, wiarygodności sektora i jakości usług dla klientów. Uznaje wagę dotychczasowych działań na tym polu i deklaruje dla nich swoje dalsze wsparcie i partnerstwo.

Korzyści i zastosowania SRKB

W procesie badawczym oraz w trakcie analiz i dyskusji zespołu ekspertów zebrano bogaty materiał, który pozwala na opisanie korzyści, jakie reprezentanci branży odnajdują w skutecznym wdrożeniu ramy oraz zastosowania, którymi są zainteresowani. Wśród nich warto wymienić:

- dobrowolność inicjatywy sektorowej, będącej jednocześnie częścią ogólnokrajowego rozwiązania systemowego oraz powiązanie SRKB z rynkiem europejskim poprzez Polską i Europejską Ramę Kwalifikacji;
- stworzenie wspólnego języka kwalifikacji dla partnerów rynkowych: banków oraz firm infrastruktury sektora oraz wewnętrznie dla przedstawicieli obszarów biznesowych i działów HR;
- opisanie aktualnych wymagań i potrzeb kwalifikacyjnych sektora bankowego, tworzących obraz pożądanego poziomu kwalifikacji pracowników sektora bankowego;
- dostarczenie nowych, precyzyjnie opisanych i potwierdzonych umiejętności, potrzebnych na rynku pracy;
- zwiększenie perspektyw rozwojowych młodych pracowników, którzy skorzystają z uporządkowania, większej transparentności oraz porównywalności kwalifikacji, w tym w wymiarze międzynarodowym, co podnosi możliwości mobilności na rynku pracy;
- ułatwienie planowania rozwoju w długim terminie oraz potwierdzania swojej wartości na rynku pracy, realizowanego samodzielnie i z pracodawcą;
- możliwość potwierdzania w procesie walidacji zdobytych osiągnięć przez osoby z doświadczeniem dla utrzymania wartości na rynku pracy;
- szczególne korzyści dla dużych i bardziej rozwiniętych organizacji, w tym działających w strukturach międzynarodowych, gdzie ważą rolę odgrywa wewnętrzna spójność i standaryzacja rozwiązań;
- efekt standaryzacji kwalifikacji sektorowych, co jest spójne z charakterem sektora i postępującą w nim standaryzacją procesów i usług, połączoną z wysokim stopniem uregulowania sektora;
- orientacja na klienta, jako jedna z fundamentalnych zasad obowiązujących w ramie, zmniejszanie ryzyka funkcjonowania banku i podniesienie jakości portfeli bankowych, budowanie przewag konkurencyjnych, podniesienie ochrony klienta i transparentności współpracy, w tym jako przejaw społecznej odpowiedzialności banków, optymalizacja procesów,

podniesienie efektywności inwestycji w jakość pracowników, podniesienie sprawności i efektywności procesów zarządzania kadrami w bankach, w tym efektywności inwestycji w nowe kwalifikacje;

- wykorzystanie w procesach: tworzenia ścieżek rozwoju i szkolenia, ścieżek kariery, w tym sukcesji, rekrutacji (zewnętrznej i wewnętrznej) i oceny pracowników, opartych na „przejrzystych regułach gry”, tworzenia opisów stanowisk wraz z wymaganiami kwalifikacji na określonym poziomie;
- nowe kwalifikacje „na poziomie”, które dostarczą potwierdzonych umiejętności potrzebnych w pracy w bankach, jako główny i najcenniejszy efekt funkcjonowania ramy sektorowej.

Tak zdefiniowane korzyści i zastosowania dają ważną wskazówkę dla sposobu komunikowania o ramie oraz wyznaczają konkretne cele dla działań wspierających jej skuteczną implementację.

Szanse i bariery implementacji

Kierując się jedną z podstawowych cech przyjętych dla ramy, tzn. „znana i stosowana”, prowadząc badania i poddając wnioski pod dyskusję zespołu ekspertów, starano się zidentyfikować szanse i bariery implementacji SRKB, tak aby uzyskać od przedstawicieli branżowych jak najwięcej rekomendacji dla skutecznego wdrożenia i rozwoju funkcjonowania SRKB. Można je podzielić na 4 obszary:

- upowszechnienie PRK i SRKB,
- zapewnienie jakości systemu i kwalifikacji z poziomem SRKB,
- współpraca sektorowa na rzecz SRKB,
- wdrożenie ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.

Upowszechnienie wiedzy o Europejskiej Ramie Kwalifikacji, Polskiej Ramie Kwalifikacji i SRKB jest podstawą i warunkiem dla skutecznej implementacji nowego systemu kwalifikacji. Wymaga opracowania odpowiedniej strategii prezentowania ramy i komunikowania się między partnerami. Strategia powinna uwzględniać wskazanie do posługiwania się prostym językiem, używania zwięzłych sformułowań i opisów, wykorzystujących język korzyści. Jednym z rozwiązań wspierających jest opracowanie szeroko dostępnej broszury prezentującej SRKB. Taka broszura została przygotowana i była dystrybuowana na konferencji końcowej Projektu *Kwalifikacje na poziomie. Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego w Polsce*. Jej hasłem są: *Kwalifikacje na poziomie*. Broszura posługuje się krótkimi tekstami, którym towarzyszą rysunki/obrazki. Broszura tłumaczy m.in., że kwalifikacja to dyplom/certyfikat i podkreśla, że głównym „przejawem” – efektem SRKB są właśnie kwalifikacje. W tym sensie rama ma jedynie znaczenie narzędziowe.

Bardzo ważnym, w dużej mierze przesądającym o powodzeniu ramy, mechanizmem upowszechnienia SRKB będzie jej wdrożenie w dużej skali. To wymaga elastyczności w podejściu do wymogów kwalifikacyjnych, w tym rzeczywistego otwarcia ścieżki walidacyjnej dla uzyskiwania kwalifikacji. Będzie to szczególnie ważne dla uznawania efektów uczenia się zdobytych w trakcie kariery zawodowej dla bardziej doświadczonej kadry bankowej. Istotne jest również opracowanie wzorcowych narzędzi do wykorzystania SRKB w wewnętrznych procesach zarządzania pracownikami w bankach. Rekomenduje się wsparcie finansowe tych działań z nowej puli funduszy europejskich.

Strategicznie najważniejszym celem wdrożenia ramy jest dostarczenie nowej jakości kwalifikacji, co oznacza dostarczenie nowych umiejętności potrzebnych do pracy w bankach. W tym kontekście wyjątkowego znaczenia nabiera umocowanie reprezentacji sektorowej w procesie potwierdzania trafności nowych kwalifikacji oraz ich odniesienia do poziomu SRKB. Bardzo ważne jest też monitorowanie utrzymania jakości kwalifikacji, które uzyskają poziom SRKB i zostaną wpisane do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji. Stąd propozycja utworzenia Sektorowej Rady Kwalifikacji, jako kontynuacja rozpoczętej już w ramach niniejszego projektu współpracy sektorowej.

Na aktualnym etapie projektu udało się zaprosić sektor do współtworzenia ramy poprzez pracę reprezentatywnego dla sektora zespołu ekspertów oraz przeprowadzone pomyślnie badania ankietowe i jakościowe. To fundament współpracy sektorowej na przyszłość. Bardzo ważne znaczenie ma aktywne zaangażowanie Związku Banków Polskich oraz udział przedstawicieli UKNF.

Po zakończeniu projektu należy kontynuować sektorowe podejście do implementacji ramy. Cenne będzie pozyskanie pierwszych banków, ich zarządów i działów HR do pionierskiego i autorskiego wykorzystania ramy w swoich organizacjach. Byłoby to przełomowe wzmocnienie sektorowego, strategicznego przywództwa w procesie wdrażania SRKB. W ten sposób zrealizowany zostałby także kolejny postulat, związany z opracowaniem dobrych praktyk wykorzystania SRKB dla banków. To zadanie mogłoby przybrać formę nowego projektu rozwojowego w ramach sektorowych ram kwalifikacji, finansowanego z nowej puli środków europejskich. Dla powodzenia SRKB warto zabiegać o wsparcie UKNF dla nowego przedsięwzięcia, poprzez oficjalne potwierdzenie i pozytywną ocenę wysiłku sektora, nakierowanego na ochronę interesów klienta i ograniczanie ryzyka funkcjonowania poprzez transparentność i wyższą jakość kwalifikacji pracowników bankowych. Partnerem wspierającym może być także Narodowy Bank Polski.

Opisując szanse i bariery implementacji SRKB, należy na koniec podsumować oczekiwania respondentów i rekomendację zespołu ekspertów w stosunku do Ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dla skutecznego wdrożenia SRKB jest ważne, aby ustawa weszła w życie jak najszybciej i w sposób ułatwiający jej praktyczne zastosowanie⁴. Powinna zawierać wyraźne odniesienie do ram sektorowych oraz umocowanie/możliwość umocowania zainteresowanych sektorów w „prowadzeniu” sektorowej ramy. To istotna przesłanka nie tylko

⁴ Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji została uchwalona 22 grudnia 2015 r., weszła w życie 15 stycznia 2016 r. i od tej pory jest w pełni realizowana. Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji funkcjonuje od 15 lipca 2016 r.

powodzenia SRKB, ale także realizacji głównych celów PRK i nowego Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. W tym kontekście należy rekomendować ustanowienie mechanizmów zachęty dla sektorów, które byłyby zainteresowane podjęciem wysiłku wdrożenia i prowadzenia ramy sektorowej. Jest to szczególnie ważne, biorąc pod uwagę niepokojące sygnały, płynące z wyższych uczelni, a oparte na doświadczeniach tego środowiska w implementacji Krajowych Ram Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. Na podstawie przeprowadzonych badań i opinii zespołu ekspertów można prognozować, że sektor bankowy jest wyjątkowo predestynowany do pomyślnego, pionierskiego przetarcia ścieżki implementacyjnej dla ram sektorowych w Polsce. Jest tą rolą zainteresowany i aktualnie najlepiej do niej przygotowany.

Rekomendacje dotyczące prowadzenia konsultacji i weryfikacji projektów sektorowych ram kwalifikacji dla innych branż oraz współpracy sektorowej

W toku konsultacji metoda tworzenia ramy została uznana za skuteczną i wysoko ocenioną. Podkreślono wartość zastosowania wszystkich elementów metody: wyznaczników, przeglądu stanowisk pracy, wykorzystania „Translatora” z projektu FIRST oraz istniejących kwalifikacji, w tym międzynarodowych. Uwypuklano znaczenie podjętych konsultacji sektorowych projektu, które powinny być – po pierwsze – maksymalnie szerokie i reprezentatywne, tzn. obejmować przedstawicieli wszystkich ważnych firm i typów organizacji branżowych, uwzględniać reprezentantów różnych poziomów hierarchii zarządzania oraz obszarów biznesowych i funkcjonalnych typowych dla danej branży.

Po drugie, niezmiernie istotne jest, aby konsultacje zostały zaplanowane i zrealizowane tak, aby realne było wykorzystanie zebranych uwag dla ukształtowania ostatecznej wersji ramy sektorowej. To kluczowa rekomendacja dla konsultacji i weryfikacji projektów sektorowych ram kwalifikacji dla innych branż. Osiągnięcie jak najmocniejszego poczucia współautorstwa i odpowiedzialności za sektorową ramę w środowisku branżowym jest ważne nie tylko dla jakości ostatecznego projektu ramy, ale także dla przyszłego powodzenia jej implementacji w sektorze, w jak najszerszej skali. W tym celu warto zalecać wyłonienie swojego rodzaju „ambasadorów” sektorowej ramy w kluczowych dla sektora firmach i organizacjach branżowych. Tylko w ten sposób można skutecznie przenieść poczucie współautorstwa ramy z poziomu osób na poziomie organizacji i całego sektora. Należy też zwrócić uwagę, że proces konsultacji, w tym bezpośrednich wywiadów z przedstawicielami sektora, jest niezbędnym narzędziem dla upowszechnienia w sektorze wiedzy, czym jest rama sektorowa i do czego służy.

W procesie konsultacji, zgłoszono ciekawą rekomendację potrzeby pilotażowego wdrożenia ramy i opracowania najlepszych praktyk wykorzystania SRKB. Taki projekt mógłby dostarczyć nowych wniosków dla dalszego doskonalenia SRKB. Uznano, że stworzenie wspólnej sektorowej ramy dla usług finansowych należy rozważyć dopiero w dłuższej perspektywie, po wdrożeniu ramy w sektorze bankowym i zebraniu doświadczeń. Podkreślano, że sektor bankowy jest najbardziej predestynowany do skutecznego wdrożenia ramy sektorowej w Polsce ze względu na swoją charakterystykę: mocno regulowany, z wysokim

poziomem standaryzacji usług i procesów, mocną, zorganizowaną reprezentacją sektorową, licznymi dużymi organizacjami, w tym międzynarodowymi. Rekomendowano współpracę z sektorem bankowym na poziomie europejskim.

W odniesieniu do współpracy z innymi sektorami gospodarczymi w kraju, zadeklarowano otwartość na udostępnianie dorobku SRKB na rzecz innych sektorów. W sposób szczególny podkreślano użyteczność zastosowania koncepcji wyznaczników sektorowych. Biorąc pod uwagę charakterystykę sektora bankowego oraz rolę pioniera we wdrożeniu ramy sektorowej, współpraca międzysektorowa powinna przede wszystkim na zapewnieniu spójności najważniejszych rozwiązań ram sektorowych i porównywalności kwalifikacji między branżami.

Załącznik 1.

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego

Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB) stanowi branżową interpretację Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK). W Sektorowej Ramie Kwalifikacji uniwersalne opisy z Polskiej Ramy Kwalifikacji zostały przełożone na język specyficzny dla sektora bankowego. PRK to uporządkowanie wymagań odnośnie do wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych na 8 poziomach. W SRKB opisano 5 poziomów, od 3 do 7 PRK włącznie. Uznano je za najbardziej reprezentatywne dla poziomów kwalifikacji funkcjonujących w sektorze bankowym. Na pozostałych poziomach kwalifikacji w sektorze bankowym stosowane są ogólne opisy PRK.

Firmy i instytucje, których przedstawiciele wnieśli wkład w opracowanie SRKB:

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

3 poziom SRKB

Charakterystyki 3 poziomu SRKB:

- odpowiadają 3 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym 3 poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji
- opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym świadectwem szkoły średniej, jako minimum
- potwierdzają:
 - podstawy wiedzy zawodowej;
 - umiejętność prawidłowego wykonywania prostych zadań zawodowych różnego typu, zgodnie z instrukcją, pod nadzorem;
 - umiejętność pracy w zespole i samodzielnego uczenia się;
 - kompetencję do działania zgodnie ze standardami etycznymi w praktyce zawodowej
- są podstawą do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości
- są typowe dla pierwszego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych*

WIEDZA

- zwięźle charakteryzuje aktualną sytuację gospodarczą
- objaśnia prostym językiem rolę banków w gospodarce i opisuje, jak działa bank
- opisuje najważniejsze cechy podstawowych usług finansowych
- identyfikuje ryzyko w banku oraz wyjaśnia, jak ryzyko wiąże się z wykonywaną przez niego/nią pracą
- identyfikuje kluczowe elementy systemu prawa, regulacji i instytucji sektora bankowego oraz wewnętrznego systemu nadzoru w banku, w tym kodeksy dobrych praktyk i kodeks etyki
- wymienia szczegółowe regulacje, przepisy i procedury ważne w jego/jej pracy, w tym z zakresu bezpieczeństwa

UMIEJĘTNOŚCI

- potrafi znaleźć i zastosować podstawową informację prawną, regulacyjną i gospodarczą, ważną dla realizacji zadań zawodowych, na podstawie otrzymanych wskazówek
- potrafi dostarczyć prostą usługę bankową lub wykonać zadanie w ramach procesów wspierających, zgodnie z wymaganiami właściwych przepisów prawa, regulacji oraz procedur, z zachowaniem standardów jakości i bezpieczeństwa
- potrafi ocenić podstawowe potrzeby finansowe klienta i jego profil ryzyka, wykorzystując standardową procedurę bankową oraz dopasować do nich proste usługi bankowe
- potrafi wykonać podstawowe obliczenia z zakresu matematyki finansowej
- potrafi uczyć się samodzielnie

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- jest nastawiony na klienta w swojej roli zawodowej i zorientowany na dostarczanie usług dla klientów, z zachowaniem standardów jakości
- działa zgodnie z obowiązującym prawem, regulacjami nadzorczymi, procedurami wewnętrznymi i standardami etyki zawodowej
- potrafi współpracować w zespole

Charakterystyki I stopnia PRK – 3 poziom

ZNA I ROZUMIE:

- podstawowe fakty i pojęcia oraz zależności między wybranymi zjawiskami przyrodniczymi, społecznymi i w sferze wytworów ludzkiej myśli, a ponadto w określonych dziedzinach w szerszym zakresie wybrane fakty, pojęcia i zależności
- elementarne uwarunkowania prowadzonej działalności

POTRAFI:

- wykonywać niezbyt proste zadania według ogólnej instrukcji w częściowo zmiennych warunkach
- rozwiązywać proste typowe problemy w częściowo zmiennych warunkach
- uczyć się w części samodzielnie pod kierunkiem w zorganizowanej formie
- odbierać niezbyt złożone wypowiedzi, tworzyć niezbyt proste wypowiedzi
- odbierać i formułować bardzo proste wypowiedzi w języku obcym

JEST GOTÓW DO:

- przynależenia do wspólnot różnego rodzaju, funkcjonowania w różnych rolach społecznych oraz podejmowania podstawowych powinności z tego wynikających
- częściowo samodzielnego działania oraz współdziałania w zorganizowanych warunkach
- oceniania działań swoich i zespołowych; podejmowania odpowiedzialności za skutki tych działań

4 poziom SRKB

Charakterystyki 4 poziomu SRKB:

- odpowiadają 4 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym 4 poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji
- opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym świadectwem szkoły średniej, jako minimum
- potwierdzają:
 - mocny fundament wiedzy ogólnozawodowej;
 - umiejętność wykonywania standardowych zadań bankowych samodzielnie i odpowiedzialnie, bez konieczności bezpośredniego nadzoru;
 - umiejętność pracy w zespole, monitorowania rutynowej pracy innych, samodzielnego uczenia się oraz planowania swojego rozwoju;
 - kompetencję do działania zgodnie ze standardami etycznymi i rozpoznawania konfliktów interesów w praktyce zawodowej
- są podstawą do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości i pracy na stanowiskach wymagających wyższych kwalifikacji
- są typowe dla drugiego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych*

WIEDZA

- objaśnia kluczowe zmienne makroekonomiczne, charakteryzujące gospodarkę oraz jak zmiany ich wielkości wpływają na funkcjonowanie banku w gospodarce
- objaśnia segmentację klienta: typy klientów i ich potrzeby finansowe
- opisuje prostym językiem szeroki zakres usług bankowych, wraz z korzyściami danego produktu dla klienta
- opisuje podstawowe elementy sprawozdań finansowych banku oraz wskaźniki wykorzystywane w analizie
- definiuje najważniejsze rodzaje ryzyka banku, podstawowe zasady i procesy zarządzania ryzykiem oraz wyjaśnia swoje miejsce w tym procesie
- wyjaśnia, jak działa bank oraz system nadzoru wewnętrznego w banku, zapewniający bezpieczeństwo i zgodność funkcjonowania banku z wymogami prawa i regulacjami nadzorczymi

UMIEJĘTNOŚCI

- potrafi samodzielnie pozyskać i wykorzystać w pracy informacje gospodarcze, w tym dotyczące rynków finansowych oraz sektora przedsiębiorstw i gospodarstw domowych
- stosując się do wewnętrznych procedur, potrafi przeprowadzić analizę potrzeb i/lub zdolności kredytowej klienta, uwzględniając analizę otoczenia oraz przełożyć ją na ofertę odpowiednich usług bankowych lub wykonać działania wspierające w tym zakresie
- potrafi przeanalizować kluczowe czynniki, wpływające na cenę usługi bankowej dla klienta
- potrafi wykonać obliczenia z zakresu matematyki finansowej, niezbędne do przygotowania oferty dla klienta, a także wspierających opracowań wewnętrznych
- potrafi przygotować i przedstawić rozwiązania zgodne z poziomem ryzyka przyjętym w banku oraz z wymogami prawno-regulacyjnymi i proceduralnymi, które bank jest zobowiązany przestrzegać dla bezpieczeństwa funkcjonowania
- sprawnie posługuje się dostępnymi technologiami w zakresie zadań na swoim stanowisku pracy
- potrafi uczyć się samodzielnie i planować swój rozwój zawodowy

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- podejmuje odpowiedzialność, w zgodzie z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, procedurami wewnętrznymi, standardami jakości i etyką zawodową, za zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego
- potrafi pracować samodzielnie w przewidywalnych warunkach, dobrze współdziała jako członek zespołu
- potrafi monitorować rutynową pracę innych

Charakterystyki I stopnia PRK – 4 poziom

ZNA I ROZUMIE:

- poszerzony zbiór podstawowych faktów, umiarkowanie złożonych pojęć i teorii oraz zależności między wybranymi zjawiskami przyrodniczymi, społecznymi i w sferze wytworów ludzkiej myśli, a ponadto w określonych dziedzinach w szerszym zakresie fakty, umiarkowanie złożone pojęcia, teorie i zależności między nimi
- podstawowe uwarunkowania prowadzonej działalności

POTRAFI:

- wykonywać niezbyt złożone zadania w części bez instrukcji, często w zmiennych warunkach
- rozwiązywać niezbyt proste, w pewnej części nietypowe problemy często w zmiennych warunkach
- uczyć się samodzielnie w zorganizowanej formie
- odbierać złożone wypowiedzi, tworzyć niezbyt złożone wypowiedzi dotyczące szerokiego zakresu zagadnień
- odbierać i formułować proste wypowiedzi w języku obcym

JEST GOTÓW DO:

- przyjmowania odpowiedzialności związanej z uczestnictwem w różnych wspólnotach i funkcjonowaniem w różnych rolach społecznych
- autonomicznego działania i współdziałania w zorganizowanych warunkach
- oceniania działań swoich i osób, którymi kieruje; przyjmowania odpowiedzialności za skutki działań własnych oraz tych osób

5 poziom SRKB

Charakterystyki 5 poziomu SRKB:

- odpowiadają 5 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym 5 poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji
- opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym dyplomem licencjata wyższej uczelni, jako minimum
- potwierdzają:
 - specjalistyczną wiedzę zawodową w wybranym obszarze;
 - umiejętność sprawnego wykonywania złożonych zadań w swojej specjalizacji zawodowej, z dbałością o wysoką jakość, w pełni samodzielnie, w zmiennym środowisku;
 - umiejętność sprawnego funkcjonowania jako członek zespołu projektowego, kierowania małym zespołem oraz dzielenia się wiedzą;
 - kompetencję do aktywnego stosowania standardów etycznych i rozwiązywania konfliktów interesów w praktyce zawodowej
- mogą wskazywać na ponadprzeciętny potencjał do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości w ścieżce eksperckiej lub menedżerskiej
- są typowe dla trzeciego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych*

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- przejawia inicjatywę i odpowiedzialność w zakresie śledzenia trendów i zmian w otoczeniu gospodarczym, w tym na poziomie przedsiębiorstw i gospodarstw domowych
- podejmuje inicjatywę, aby realizować złożone potrzeby klientów zewnętrznych lub wewnętrznych, samodzielnie lub w zespole
- poczuwa się do odpowiedzialności za identyfikację problemów i przykładów nieefektywności oraz możliwości podnoszenia jakości w swoim środowisku pracy
- podejmuje decyzje, uwzględniając przyjęty w banku poziom akceptowalnego ryzyka i planowanej dochodowości
- działa sprawnie w zmiennym środowisku
- potrafi współpracować w zespole projektowym
- potrafi kierować małym zespołem
- jest wzorem zachowania etycznego w swoim zespole

WIEDZA

- wyjaśnia, jak podstawowe mechanizmy gospodarcze i rynki finansowe wpływają na funkcjonowanie banku w jego/jej obszarze specjalizacji
- wyjaśnia szczegółowo charakterystyki wszystkich usług bankowych w obszarze swojej specjalizacji oraz powiązania między nimi, z punktu widzenia banku i klienta
- podaje przykłady wystandaryzowanych rozwiązań biznesowych i najlepszych praktyk bankowych w obszarze swojej specjalizacji
- opisuje zawartość sprawozdań finansowych banku oraz najważniejsze metody analiz istotnych w jego/jej pracy
- wyjaśnia rodzaje ryzyka i techniki zarządzania ryzykiem ważne dla jego/jej roli zawodowej, używając profesjonalnego słownictwa
- objaśnia wszystkie istotne przepisy prawa, regulacje i procedury, które są ważne w jego/jej pracy

UMIEJĘTNOŚCI

- potrafi przeanalizować złożony zestaw wskaźników – w tym branżowych – i wykorzystać wyniki dla przygotowania oferty dla klientów lub syntetycznych opracowań wewnętrznych banku
- potrafi uzyskać i wykorzystać informację/ekspertyzę wewnętrzną i zewnętrzną, których potrzebuje w swojej pracy i które wykraczają poza obszar jego/jej specjalizacji
- potrafi przedstawić klientom w transparentny i wyczerpujący sposób najlepsze, zintegrowane rozwiązania dla ich potrzeb finansowych, wykorzystując szeroki zakres usług bankowych
- sprawnie posługując się matematyką finansową, potrafi przeprowadzić wycenę i analizę rentowności i dochodowości usług bankowych z zakresu swojej specjalizacji i przedstawić je w syntetycznej formie klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu
- potrafi przygotować rozwiązania dla klientów zewnętrznych lub wewnętrznych, w zgodzie z przyjętymi w banku granicami dopuszczalnego ryzyka, z wymogami prawa i standardami bezpieczeństwa, z nastawieniem na podnoszenie jakości i wykorzystaniem dostępnych technologii
- potrafi dzielić się wiedzą

Charakterystyki I stopnia PRK – 5 poziom

ZNA I ROZUMIE:

- w szerokim zakresie – fakty, teorie, metody i zależności między nimi
- różnorodne uwarunkowania prowadzonej działalności

POTRAFI:

- wykonywać zadania bez instrukcji w zmiennych, przewidywalnych warunkach
- rozwiązywać niezbyt złożone i nietypowe problemy w zmiennych przewidywalnych warunkach
- uczyć się samodzielnie
- odbierać niezbyt złożone wypowiedzi, tworzyć niezbyt proste wypowiedzi z użyciem specjalistycznej terminologii
- odbierać i formułować bardzo proste wypowiedzi w języku obcym z uwzględnieniem specjalistycznej terminologii

JEST GOTÓW DO:

- podejmowania podstawowych obowiązków zawodowych i społecznych, ich oceniania i interpretacji;
- samodzielnego działania oraz współdziałania z innymi w zorganizowanych warunkach, kierowania niewielkim zespołem w zorganizowanych warunkach
- oceniania działań swoich i osób oraz zespołów, którymi kieruje; przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań

6 poziom SRKB

Charakterystyki 6 poziomu SRKB:

- odpowiadają 6 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym 6 poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji
- opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym dyplomem magistra wyższej uczelni, jako minimum
- potwierdzają:
 - zaawansowaną specjalistyczną wiedzę zawodową w wybranym obszarze, obejmującą powiązania z dziedzinami pokrewnymi oraz perspektywę i praktyki międzynarodowe;
 - umiejętność biegłego wykonywania złożonych zadań w swojej dziedzinie, rozwiązywania złożonych, nietypowych problemów, proponowania nowych rozwiązań, w zmiennym środowisku;
 - umiejętność kierowania zespołami i zarządzania projektami, planowania uczenia się swojego i swoich podwładnych oraz przekazywania wiedzy;
 - kompetencję do promowania standardów etycznych w organizacji i rozwiązywania złożonych konfliktów interesów w praktyce zawodowej
- mogą wskazywać na potencjał do pracy na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji w ścieżce eksperckiej lub menedżerskiej
- są typowe dla czwartego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych*

WIEDZA

- dogłębnie wyjaśnia, jak działa gospodarka, sektor bankowy oraz powiązane instytucje, z uwzględnieniem głównych trendów rozwojowych
- wyjaśnia, jakie innowacje są wykorzystywane przez liderów rynkowych do transformacji procesów dostarczania usług bankowych dla klienta
- interpretuje zaawansowane zależności pomiędzy podejmowanym ryzykiem, bezpieczeństwem funkcjonowania i efektywnością biznesową banku, działającego na rynku lokalnym i międzynarodowym

UMIĘJĘTNOŚCI

- potrafi przeanalizować prognozy ważnych zmiennych ekonomicznych i rynkowych, w tym branżowych, przedstawić je w syntetycznej formie i wykorzystać dla budowy/przebudowy portfeli klientów oraz dla prawidłowego zarządzania bankiem
- wykazuje się innowacyjnością w zakresie opracowania nowych rozwiązań dla najbardziej złożonych potrzeb finansowych klientów lub dla opracowania nowych procedur, narzędzi i systemów, które pomagają organizacji wygenerować dobre rozwiązania dla klientów i podnosić jakość zarządzania bankiem
- przygotowuje syntetyczne opracowania analityczne, ułatwiające podejmowanie decyzji zarządczych w banku
- potrafi analizować, czy konkretny produkt finansowy z obszaru jego/jej specjalizacji jest odpowiednio wyceniony, biegle posługując się matematyką finansową
- wykorzystując dostępne technologie, potrafi opracować innowacyjne rozwiązania tak, aby stworzyć usługi, które optymalizują współczynnik ryzyko/dochód w banku
- na bieżąco zapoznaje się z projektami nowych regulacji i ocenia ich wpływ na działalność banku w jego/jej obszarze odpowiedzialności tak, aby odpowiednie procedury i rozwiązania, w tym nowatorskie, były gotowe w odpowiednim czasie
- potrafi planować rozwój zawodowy pracowników
- używając specjalistycznego słownictwa, potrafi skutecznie przekazać swoją wiedzę

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- podejmuje inicjatywę i odpowiedzialność, tak aby sprostać złożonym zmianom w otoczeniu gospodarczym i regulacyjnym sektora
- inicjuje udoskonalenia w zakresie jakości usług bankowych dla klienta oraz efektywności działania podległego zespołu i procesów, za które odpowiada
- kieruje pracownikami tak, aby postępowali zgodnie z prawem, procedurami, najlepszymi praktykami oraz etyką zawodową
- potrafi skutecznie rozwiązać złożone dylematy etyczne w praktyce zawodowej swojej i pracowników
- motywuje zespoły do rozwoju zawodowego, promując uczenie się przez całe życie

Charakterystyki I stopnia PRK – 6 poziom

ZNA I ROZUMIE:

- w zaawansowanym stopniu – fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi
- różnorodne, złożone uwarunkowania prowadzonej działalności

POTRAFI:

- innowacyjnie wykonywać zadania oraz rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach
- samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie
- komunikować się z otoczeniem, uzasadniać swoje stanowisko

JEST GOTÓW DO:

- kultywowania i upowszechniania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i poza nim
- samodzielnego podejmowania decyzji,
- krytycznej oceny działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje i organizacji, w których uczestniczy; przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań

7 poziom SRKB

Charakterystyki 7 poziomu SRKB:

- odpowiadają 7 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji i tym samym 7 poziomowi Europejskiej Ramy Kwalifikacji
- opierają się na wykształceniu ogólnym, potwierdzonym dyplomem magistra wyższej uczelni, jako minimum
- potwierdzają:
 - najbardziej zaawansowaną wiedzę zawodową o profilu eksperckim lub menedżerskim, integrującą wiedzę z różnych dziedzin;
 - umiejętność współtworzenia i implementowania strategii i procesów transformacyjnych banku, przygotowania innowacyjnych rozwiązań, nowych praktyk, zarządzania dużymi zespołami, w wysoko zmiennym otoczeniu;
 - kompetencję do bycia mentorem standardów etycznych w organizacji
- mogą wskazywać na najwyższy potencjał do dalszego rozwoju zawodowego w bankowości i pracy na najwyższych stanowiskach zarządczych w bankach
- są typowe dla piątego poziomu w hierarchii stanowisk bankowych*

WIEDZA

- kompleksowo wyjaśnia wysoce złożone powiązania pomiędzy różnorodnymi czynnikami, które determinują otoczenie gospodarcze, w którym działają banki, na rynku krajowym i międzynarodowym
- identyfikuje najnowsze i nadchodzące trendy, które kształtują perspektywy rozwojowe dla banków
- szczegółowo objaśnia środowisko prawne i regulacyjne oraz czynniki związane z zarządzaniem ryzykiem, które wpływają na działalność gospodarczą oraz procesy biznesowe banku; integruje wiedzę ze wszystkich segmentów rynku usług finansowych, jako podstawę oryginalnej myśli biznesowej, nastawionej na rozwój banku

UMIEJĘTNOŚCI

- analizując dogłębnie otoczenie gospodarcze oraz regulacyjne banku, przygotowuje opracowania wewnętrzne, które umożliwiają tworzenie na czas odpowiednich, nowych rozwiązań i strategii dla banku i klientów
- wykorzystując dostępne technologie, potrafi opracować nowe rozwiązania dla najbardziej złożonych potrzeb finansowych klientów w różnych segmentach lub procedury, narzędzia i systemy wewnętrzne, które pomagają bankowi dostarczyć nowe rozwiązania dla klientów, jako innowacyjne propozycje w sektorze
- skutecznie wdraża przyjęte strategie i projekty biznesowe oraz procesy transformacyjne w banku
- potrafi opracować nowe rozwiązania, które podnoszą bezpieczeństwo i jakość wewnętrznego nadzoru oraz efektywność funkcjonowania banku
- potrafi planować proces rozwoju dużych zespołów i współtworzyć rozwiązania wspierające ten proces

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- wykazuje silną orientację na wykorzystywanie rynkowych możliwości wytworzenia przewagi konkurencyjnej
- potrafi działać skutecznie w sytuacjach kryzysowych
- potrafi sprawnie kierować i przewodzić w strategicznych procesach zarządzania i transformacji banku
- podejmuje odpowiedzialność za osiągnięcie zaplanowanej przez bank efektywności usług i procesów biznesowych, przy zachowaniu przyjętego poziomu ryzyka
- aktywnie angażuje się w zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania i wysokiej jakości nadzoru wewnętrznego w banku
- potrafi rozwiązywać złożone problemy zawodowe i etyczne
- promuje postawy oparte na etosie zawodowym, rozwijając kulturę komunikacji i współpracy nastawioną na znajdowanie rozwiązań przynoszących wartość dodaną dla wszystkich partnerów
- przewodzi dużym zespołom, wspierając stały rozwój zawodowy pracowników i dbając o równowagę pomiędzy ich aktywnością zawodową i życiem prywatnym

Charakterystyki I stopnia PRK – 7 poziom

ZNA I ROZUMIE:

- w pogłębiony sposób wybrane fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi, także w powiązaniu z innymi dziedzinami
- różnorodne, złożone uwarunkowania i aksjologiczny kontekst prowadzonej działalności

POTRAFI:

- wykonywać zadania oraz formułować i rozwiązywać problemy, z wykorzystaniem nowej wiedzy, także z innych dziedzin
- samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie i ukierunkowywać innych w tym zakresie
- komunikować się ze zróżnicowanymi kręgami odbiorców, odpowiednio uzasadniać stanowiska

JEST GOTÓW DO:

- tworzenia i rozwijania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i życia
- podejmowania inicjatyw, krytycznej oceny siebie oraz zespołów i organizacji, w których uczestniczy; przewodzenia grupie i ponoszenia odpowiedzialności za nią

* Zakłada się 6-stopniową hierarchię stanowisk bankowych, od poziomu stanowisk podstawowych do poziomu najwyższego kierownictwa banku. SRKB odnosi się do pięciu pierwszych poziomów hierarchii, najważniejszych z punktu widzenia kwalifikacji sektorowych.

Instytut Badań Edukacyjnych
ul. Górczewska 8
01-180 Warszawa
tel.: +48 22 241 71 00
zsk@ibe.edu.pl
www.ibe.edu.pl