



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

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

Przyjęto przez Zarząd ZBP w dniu 29.12.2014 r na podstawie rekomendacji Komitetu ds. Standardów Kwalifikacyjnych i Komitetu ds. Jakości Usług Finansowych przy ZBP

Standard Kwalifikacyjny

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

/opis/

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

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

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

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

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

- 1) egzaminu ZBP (tu: pisemnego w formie testu i ustnego w formie obrony projektu), organizowanego w ramach Systemu Standardów,
- 2) oceny dokonywanej przez aktualnego pracodawcę (bank lub inną instytucję pośrednictwa finansowego rekomendowaną przez bank).

EGZAMIN:

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

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

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

PRACODAWCA:

- weryfikuje pozostałe umiejętności,
- weryfikuje postawy.

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

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

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

Standard Kwalifikacyjny

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

/wymagania/

Weryfikacja na podstawie egzaminu pisemnego i ustnego

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

Waga 50%

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

Potrafi stosować oraz interpretować miary tendencji centralnej i zmienności oraz analizy statystyczne, np.: średnia, mediana, odchylenie standardowe, wariancja, testowanie hipotez, regresja.

- 2.2. Analizowanie i prezentacja danych jakościowych.
Potrafi stosować różne sposoby obserwacji środowiska rzeczywistego procesu, np.: GEMBA (*miejsce, gdzie jest wykonywany proces*), koło OHNO (*Taichi OHNO – twórca metody obserwacji w GEMBA*), DIL0 (*day in the life of – analiza dnia pracy*), diagram Spaghetti (*diagram przepływu w biurze*), MOS (*multi observation study - badanie migawkowe procesów*).
3. Projektowanie i wdrażanie zmian w procesie („TO BE – docelowy stan procesu”). **15%**
- 3.1. Znajomość technik optymalizacji.
- 3.1.1. Potrafi wybrać najlepszą technikę optymalizacji dla danego procesu i uzasadnić jej wybór. W przypadku małych zmian – KAIZEN (*filozofia, której podstawową regułą jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu*), w przypadku dużych zmian - projekt optymalizacyjny, np.: LEAN, Six Sigma, TQM (*Total Quality Management*).
- 3.2. Tworzenie rozwiązań dla udoskonalenia procesu.
Potrafi zastosować narzędzia i techniki pozwalające na wygenerowanie, usystematyzowanie i priorytetyzację pomysłów na usprawnienie/ udoskonalenie procesu (techniki i narzędzia, np.: burza mózgów, diagram Pareto (*80 na 20 – zasada opisująca zjawiska, w których 20% badanych obiektów związanych jest z 80% pewnych zasobów*), macierz korzyści/nakłady, ($1P = \min 1P$, tzn. *1 problem równa się minimum jedne pomysł*)).
- 3.3. Wdrażanie wybranych zmian w procesie.
Potrafi zastosować różne sposoby i narzędzia pozwalające na ocenę stanu procesu po wdrożeniu zaplanowanych zmian, np.: mierniki, karty kontrolne, kontrola funkcjonalna w zakresie stosowania standardów.
4. Prowadzenie projektu optymalizacyjnego. **15%**
Znajomość faz życia projektu.
Zna fazy życia projektu optymalizującego proces.
5. Zarządzanie zmianą. **10%**
- 5.1. Zarządzanie zmianą.
- 5.1.1. Zna genezę zarządzania zmianą.
- 5.1.2. Zna sposoby podejścia do zmian w organizacji, np.: reorganizacja, restrukturyzacja, reengineering.
- 5.1.3. Zna i rozumie etapy rozwoju zespołu w zmianie: forming (*formowanie*), storming (*burzenie*), norming (*normowanie*), performing (*utrwalanie*).
- 5.1.4. Rozumie psychologiczne aspekty zmiany jednostki: wyparcie, opór, próby, adaptacja.
6. Podejście strategiczne w zarządzaniu procesami. **10%**
- 6.1. Budowanie architektury procesów:
- 6.1.1. Zna zasady budowy architektury procesów.
- 6.1.2. Zna zasady kategoryzowania procesów.
- 6.1.3. Rozumie rolę modeli referencyjnych w projektowaniu architektury procesów.
- 6.2. Określanie ról w systemie zarządzania procesami:

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

Weryfikacja na podstawie egzaminu ustnego

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

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

raportu, na którym prezentowane są najważniejsze informacje i wskaźniki powiązane z celami organizacji przedstawione są w formie wizualnej).

1.4. Tworzenie dokumentacji procesowej.

Potrafi przygotować i zarządzać dokumentacją procesową, m.in. aktualizacją, udostępnianiem i zatwierdzaniem.

2. Analiza stanu obecnego procesu („AS IS”). **20%**

2.1. Identyfikowanie Klienta procesu, dostawców oraz odbiorców.

Potrafi zidentyfikować Klienta procesu, dostawców oraz odbiorców.

2.2. Umiejętność badania spełnienia oczekiwań Klienta, dostawców oraz odbiorców.

2.2.1. Potrafi ustalić wymagania Klienta, dostawców oraz odbiorców, np.: VOC (*Voice Of the Customer - głos klienta*) i CTQ (*Critical To Quality – cechy krytyczne dla jakości*) w oparciu o wybrane techniki, np.. Panel ekspercki, badanie wykonywane przez firmę zew..

2.2.2. Potrafi przeprowadzić lub wykorzystać badania satysfakcji Klienta, dostawców oraz odbiorców dla ustalenia stopnia spełnienia wymagań: Mystery Shopper (*badanie w roli ukrytego klienta*) i NPS (*Net Promoter Score - wskaźnik satysfakcji*).

2.3. Analizowanie i prezentacja danych ilościowych:

2.3.1. Potrafi zebrać właściwe dane ilościowe do analizy z uwzględnieniem określenia wielkości próby oraz sposobu przeprowadzenia i oceny systemu pomiarowego.

2.3.2. Potrafi przeprowadzić analizę ilościową procesu z wykorzystaniem właściwych narzędzi (grupowanie i agregowanie danych, sortowania, sumowania, zastosowania tabel przestawnych, funkcji).

2.3.3. Potrafi dobrać narzędzia i zaprezentować dane, np.: histogram, wykres kołowy, wykres Pareto, karta kontrolna (*runchart – wykres, który pokazuje sekwencję danych ujęte w czasie*), wykresy warstwowe, odpowiednio do zakresu danych i oczekiwań odbiorców.

2.4. Analiza i prezentacja danych jakościowych.

2.4.1. Potrafi zmapować proces z wykorzystaniem właściwego sposobu mapowania, np.: VSM (*Value Stream Mapping – metoda mapowania procesów*), wykres/diagram przepływów.

2.4.2. Potrafi dokonać szczegółowej analizy procesu z uwzględnieniem zdefiniowanych wymagań wobec procesu. Umie zidentyfikować wąskie gardła/problemy/marnotrawstwa w procesie, z wykorzystaniem właściwych narzędzi, np. TIMWOOD (minimum 7 rodzajów marnotrawstw).

2.4.3. Potrafi priorytetyzować problemy w procesach i marnotrawstwa z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, np.: macierz IMPACT/CONTROL, diagram Pareto, technika grupy nominalnej.

2.4.4. Potrafi identyfikować przyczyny źródłowe problemów występujących w procesie z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, np.: wykres Ishikawy (*wykres rybich ości, który wspiera identyfikację przyczyn problemów*), 5xWhy (*metoda poszukiwania przyczyn problemu – 5 razy dlaczego*).

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

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

Weryfikacja przez pracodawcę

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

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

- 2.4. Umie podejmować trudne decyzje przy realizacji zadań.
- 2.5. Potrafi radzić sobie z własnymi emocjami podczas konfliktów.
- 2.6. Osiąga założone cele, dba o jakość prowadzonych procesów.
- 2.7. Potrafi identyfikować predyspozycje osobiste członków zespołu i efektywnie wykorzystywać je do zwiększenia efektywności pracy zespołu, np.: delegowanie zadań, zakres obowiązków.

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

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

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

Rekomendacje KNF:

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