

Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare
Unitatea de Cercetare și Servicii Tehnice

STANDARD OCUPATIONAL

Ocupația: Director unitate bancară

**Domeniul: Activități financiare, bancare și de asigurări,
tranzacții de valori mobiliare**

București 2000

Unitatea pilot:

Banca Comercială Română

Coordonator proiect standard ocupațional:

Cornelia Năstase

Membrii echipei de redactare a standardului ocupațional:

Elena Spirea

Rodica Moldoveanu, economist, B.C.R.

Referenți de specialitate:

Gheorghe Țelea

Georgeta Șerbănescu

Standard aprobat COSA la data de 28-06-2000

Cod COSA: P - 243

© copyright 2000 , COSA - U.C.S.T.

Toate drepturile asupra acestui document sunt rezervate.

Acesta nu poate fi reprodus parțial sau integral, nu poate fi folosit sau citat în alte lucrări fara acordul COSA.

Director unitate bancară

Descrierea ocupației

Directorul unității bancare este persoana responsabilă de organizarea și conducerea întregii activități a unității, în conformitate cu dispozițiile legale. Unitatea bancară poate fi sucursală județeană, sucursală sau agentie.

Ocupația presupune o sferă largă de competente indispensabile exercitării funcțiilor specifice activității de management al unității - planificare, organizare, coordonare și control. Un rol important îl detine administrarea riscurilor specifice activității și administrarea portofoliului de credite, cu o analiză atentă a situațiilor de rambursare a creditelor și neîncasare a dobânzilor la termenele contractuale.

Ocupația presupune deasemenea competente aferente relației directe cu clienții, atât cu scopul informării permanente a acestora asupra produselor și serviciilor bancare oferite de unitate, cât și al stimulării evoluției potențialului financiar al clienților pentru identificarea cerințelor de afaceri ale acestora.

Ocupația necesită competente pentru evaluarea potențialului economic al zonei și al concurenței, identificarea factorilor de influență în vederea adoptării de măsuri operative pentru încadrarea în prevederile planurilor financiare și realizarea indicatorilor de performanță și profitabilitate planificați.

Un rol deosebit îl detin competențele necesare asigurării managementului resurselor umane privind recrutarea, selectarea, integrarea în specificul activității bancare, repartizarea echilibrată a sarcinilor, perfecționarea și evaluarea performanțelor acestora.

Pentru realizarea atributelor de reprezentare și angajare a băncii în relațiile cu terții, ocupația presupune abilități speciale de comunicare și negociere pentru solutionarea reclamațiilor și a cazurilor generatoare de pagube sau infracțiuni și apărarea intereselor băncii.

Disponerea măsurilor speciale pentru asigurarea pazei și securității unității bancare, precum și aplicarea corectă a regulamentelor și normelor bancare, reprezintă condiții obligatorii pentru această funcție.

Dezvoltarea pregătirii profesionale

Descrierea unității

Unitatea se referă la competența directorului de unitate bancară de a-și evalua permanent necesarul de instruire în raport cu cerințele locului de muncă și noutățile din domeniu și a se perfecționa atât în domeniul pregătirii profesionale cât și în domeniul managerial.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică necesarul de instruire	1.1. Nivelul de pregătire este evaluat cu obiectivitate prin raportare la cerințele din domeniu. 1.2. Necesarul de instruire este identificat cu realism pe baza nivelului de pregătire propriu și a noutăților din domeniul bancar.
2. Participă la forme de instruire	2.1. Modalitățile de perfecționare profesională sunt identificate în funcție de necesitățile de instruire și de posibilitățile oferite, astfel încât să se asigure eficiența instruirii. 2.2. Participarea la forme de instruire este susținută prin dovezi obiective. 2.3. Instruirea este eficientă și asigură însușirea cunoștințelor noi din
3. Asigură auto-instruirea	3.1. Necesarul de auto-instruire este stabilit pe baza autoevaluării obiective 3.2. Necesarul de auto-instruire este identificat cu realism în funcție de cerințele locului de muncă, 3.3. Autoinstruirea se face continuu astfel încât să se asigure însușirea corectă și completă a legislației și procedurilor de lucru. 3.4. Autoinstruirea asigură însușirea noutăților din domeniul bancar și

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare la nivel de sucursale județene, sucursale, agenții.

cerințele din domeniu se referă atât la domeniul profesional (bancar) cât și la domeniul managerial; eficiența privește atât eficiența însușirii cunoștințelor noi cât și eficiența costurilor instruirii.
cerințele locului de muncă se referă la: noi proceduri și metode de lucru (implementarea de noi sisteme informatice, programe de aplicație privind informatizarea activității unității), noi produse și servicii bancare etc.

formele de instruire pentru perfecționarea pregătirii profesionale pot fi seminarii, simpozioane, cursuri, schimb de experiență pe baza unor studii de caz.

dovezile obiective pot fi: diplome, certificate care atestă participarea la cursuri, lucrări publicate, lucrări susținute

Ghid pentru evaluare

Pe durata evaluării se va urmări:

capacitatea de autoevaluare obiectivă a punctelor slabe care necesită perfecționarea cunoștințelor profesionale și manageriale;

disponibilitatea de a participa la cursuri de perfecționare și modul de însușire și aplicare în practică a cunoștințelor din domeniul profesional și managerial;

interesul manifestat pentru a se auto-perfecționa

Cunoștințe:

noutățile din domeniul bancar, inclusiv legislația și actele normative referitoare la domeniul bancar și domeniile conexe

tehnici manageriale

reglementările și legislația din domeniul bancar

Aptitudini:

capacitate de autoevaluare obiectivă

capacitatea de asimilare a cunoștințelor noi

capacitatea de autoinstruire

Atitudini:

deschidere

seriozitate

dorință de perfecționare

Munca în echipa managerială

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică sarcinile ce-i revin în cadrul echipei manageriale	1.1. Sarcinile proprii sunt identificate cu operativitate, în funcție de cerințele locului de muncă, astfel încât să se creeze premisele realizării obiectivelor din programul strategic al unității. 1.2. Sarcinile proprii sunt identificate în totalitate și însușite în conformitate cu responsabilităților ce-i revin prin fișa postului.
2. Participă la îndeplinirea sarcinilor echipei manageriale	2.1. Sarcinile sunt îndeplinite printr-o colaborare și conlucrare permanentă cu membrii echipei manageriale astfel încât să se asigure corelarea acțiunilor întreprinse și a termenelor. 2.2. Situațiile neprevăzute sunt rezolvate cu sollicitudine și operativitate astfel încât să se asigure realizarea obiectivelor unității bancare 2.3. Deciziile care privesc sarcinile echipei manageriale sunt stabilite prin consultarea tuturor membrilor în funcție de competențele ce le revin și experiența acestora și sunt adoptate conform reglementărilor. 2.4. Negocierile sunt purtate cu tact și diplomație, propunerile sunt constructive și au drept scop realizarea la termen a sarcinilor echipei. 2.5. Nerealizările echipei manageriale sunt asumate cu responsabilitate și măsurile menite să ducă la îmbunătățirea situației sunt propuse cu deschidere și argumentate realist.

Gama de variabile

Unitatea se aplică membrilor echipei manageriale - directori, directori adjuncți, contabili șefi de unității bancare la nivel de sucursale județene, sucursale, agenții.

Ghid pentru evaluare

Pe durata evaluării se va urmări:

capacitatea de a identifica sarcinile ce-i revin în cadrul echipei manageriale
cunoașterea limitelor de competență și a responsabilităților pentru fiecare membru al echipei
capacitatea de a se adapta la stilul și ritmul de muncă al echipei
spiritul de echipă
tactul și diplomația de care dă dovadă în relațiile cu membri echipei

Cunoștințe:

tehnici de comunicare
tehnici de negociere și mediere
planul strategic al unității
legislația bancară

Aptitudini:

capacitate de comunicare eficientă;
capacitate de negociere și mediere
capacitate de planificare și organizare
capacitate de adaptare

Atitudini:

spirit de echipă
flexibilitate
corectitudine
hotărâre
dynamism
echilibru
solicitudine
simțul răspunderii
inițiativă

—

Promovarea imaginii și serviciilor băncii

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1.Dezvoltă și menține relațiile cu	1.1. Relațiile cu clienții sunt întreținute prin alegerea modalităților adecvate tipului și importanței clienților. 1.2. Relațiile cu clienții sunt întreținute printr-o atitudine cooperantă și deschisă la nevoile acestora. 1.3. Relațiile cu clienții sunt întreținute printr-o preocupare permanentă pentru obținerea de facilități în folosul acestora.
2.Promovează serviciile și produsele băncii	2.1.Serviciile și produsele băncii sunt prezentate cu obiectivitate. 2.2. Produsele și serviciile băncii sunt prezentate în detaliu, evidențiind domeniul de aplicare și furnizând toate informațiile necesare. 2.3.Oferta de produse și servicii este completă și prezentată cu atractivitate astfel încât să satisfacă exigențele clienților. 2.4.Promovarea produselor și serviciilor băncii se face cu profesionalism, evidențiind avantajele pe care le oferă clienților. 2.5. Observațiile și întrebările clienților privind gama de produse și servicii sunt clarificate cu răbdare și profesionalism.
3.Promovează imaginea băncii.	3.1. Imaginea băncii este promovată cu obiectivitate astfel încât să crească atractivitatea acesteia. 3.2. Imaginea și poziția băncii sunt apărate cu responsabilitate, în conformitate cu reglementările în vigoare. 3.3.Promovarea imaginii băncii se realizează în permanență, utilizând toate mijloacele eficiente, astfel încât să crească interesul clienților față de aceasta.

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.

(servicii și produse bancare: credite, consultanță, evaluare, asigurare, tranzacții internaționale, operațiuni de încasări și plăți în lei și valută, colectare numerar etc.;

(modalități de menținere și dezvoltare a relațiilor cu clienții: vizite la sediul acestora, mesaje pe E-mail, invitații la simpozioane, expoziții, consfătuiri etc.;

(mijloace de promovare a imaginii băncii: calitatea serviciilor, articole promoționale în reviste, panouri, T.V., editarea de publicații proprii, pliante, organizarea de întâlniri cu clienții, sponsorizări etc.;

(facilități în folosul clienților: dobânzi și comisioane mai mici, pachete de produse, transportul numerarului la sediul firmei, produse MoneyGram, aprobarea în regim de urgență a unor documente, publicarea opiniilor clienților în revista proprie a băncii etc.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(numărul de clienți și evoluția acestuia în timp

(modul de menținere și dezvoltare a relațiilor cu clienții;

(obiectivitatea și atractivitatea cu care promovează produsele și serviciile băncii;

(modul de promovare și apărare a imaginii și poziției băncii;

(capacitatea de convingere în promovarea produselor și serviciilor băncii.

Cunoștințe:

(marketing

(structură clienți

(servicii și produse bancare (destinații, avantaje oferite).

Aptitudini:

(capacitate de comunicare eficientă;

(putere de convingere

(profesionalism în promovarea produselor.

Atitudini:

(politețe

(diplomație, tact

(deschidere

(responsabilitate

(implicare

(loialitate față de bancă

(amabilitate.

Administrarea portofoliului de credite

Descrierea unității

Unitatea descrie abilitățile și cunoștințele necesare în procesul de negociere și aprobare a creditelor, gestionarea portofoliului de credite și recuperarea acestora la termenele contractuale. Competența presupune evaluarea periodică a calității portofoliului de credite și încadrarea în plafoanele aprobate.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Conduce evidența plafoanelor de credite	<p>1.1. Evidențele proprii privind plafoanele de credite sunt organizate conform modalităților reglementate prin normele interne, urmărindu-se înregistrarea corectă a datelor, în limita și în structura aprobată.</p> <p>1.2. Defalcarea plafoanelor de credite pe agenții economici se realizează corespunzător nevoilor acestora și cu încadrarea în structura și limitele aprobate la nivelul unității.</p> <p>1.3. Gradul de utilizare a plafoanelor de credite la nivelul agenților economici este analizat permanent pe baza situației creditelor angajate în prezent și a identificării corecte a solicitărilor de credite în perspectivă, în funcție de evoluția agenților economici.</p> <p>1.4. Solicitățile de modificare a plafoanelor de credite sunt formulate cu responsabilitate, în termenele prezentate de normele interne și fundamentate pe baza analizei obiective a angajamentelor de credit la nivel de unitate, în prezent și în perspectivă, astfel încât să se asigure un grad optim de utilizare a acestora.</p>
2. Negociază și aprobă credite	<p>2.1. Solicitățile de împrumuturi sunt negociate cu respectarea condițiilor de acordare, utilizare și rambursare a creditelor prevăzute de normele de creditare, pe tipuri de creditare.</p> <p>2.2. Solicitățile de credite sunt analizate cu responsabilitate, pe baza indicatorilor de bonitate și a aspectelor nefinanciare ce caracterizează activitatea clientului, elemente cuprinse în referatul de credit.</p> <p>2.3. Categoria de credit ce urmează a fi negociată în cadrul tipurilor de credit oferite de bancă este identificată corect corespunzător necesităților clientului și obiectului afacerii sau proiectului ce stă la baza solicitării de credit.</p> <p>2.4. Condițiile contractuale negociate sunt fundamentate pe baza analizei obiective a informațiilor din referatul de credit, în funcție de tipul de credit și a documentelor anexă la acesta.</p> <p>2.5. Soluțiile privind elementele contractuale sunt propuse cu realism, astfel încât să satisfacă necesitățile clientului și să asigure utilizarea eficientă a plafoanelor de credit.</p> <p>2.6. Solicitățile de credit sunt aprobate în limita competențelor prevăzute prin normele de creditare.</p> <p>2.7. Contractul de credit este semnat cu respectarea clauzelor generale și a celor speciale determinate de categoria de credit, prevăzute de formularul tip aprobat.</p>

3. Asigură recuperarea creditelor

3.1. Recuperarea creditelor se urmărește prin controlul periodic privind respectarea obligațiilor prevăzute de contractul de credit, capacitatea de plată și bonitatea clientului pe parcursul procesului de creditare.

3.2. Propunerile de recuperare a creditelor sunt formulate cu realism, în concordanță cu modalitățile prevăzute de normele de creditare, pe baza analizei atente a situației agenților economici și a posibilităților de redresare a acestora.

3.3. Imposibilitatea de plată a creanțelor datorate băncii se anticipează din timp prin identificarea factorilor de influență asupra situației clienților și prognozarea evoluției acestora.

4. Evaluează calitatea portofoliului de credite și propune constituirea provizioanelor de risc

4.1. Clasificarea creditelor pe categoriile prevăzute de legislația bancară este analizată cu atenție, prin coroborarea datelor referitoare la performanțele agenților economici cu serviciul datoriei.

4.2. Calitatea portofoliului de credite se verifică cu responsabilitate, pe baza performanțelor agenților economici, stabilite cu obiectivitate în conformitate cu punctajele obținute.

4.3. Provizioanele de risc se determină pe bază de calcul matematic, în funcție de clasificarea împrumutului și gradul de provizionare stabilit prin Normele Băncii Naționale a României.

4.4. Raportul privind calitatea portofoliului de credite se verifică cu atenție din punct de vedere al formei, relevanței și obiectivității conținutului și se transmite la termenele prevăzute în norme.

Gama de variabile

Unitate se aplică directorilor de unități bancare la nivel de sucursală județeană, sucursală și agenție.

- (categoriile de credite se referă la: credite pe termen scurt, mediu și lung; credite în lei și valută;
- (modalități de organizare a evidențelor plafoanelor de credit: registru, bază de date informatizată;
- (evoluția agentului economic este analizată din punct de vedere al capacității financiare, nivelului contractelor angajate;
- (condițiile de acordare, utilizare și rambursare a împrumutului se referă la: plafonul disponibil, volumul împrumutului, termenul final de rambursare, nivelul ratei anuale a dobânzii, termenele și modalitățile de efectuare a plăților, graficul de rambursare, garanțiile asiguratorii;
- (tipurile de credit oferite de bancă sunt stabilite în funcție de monedă (lei, valută), termen (scurt, mediu, lung) și obiect (trezorerie, facilități de cont, export, pentru finanțare stocuri, factoring, modernizare și dezvoltare capacități de producție, leasing, forfetare etc.);
- (indicatorii de bonitate sunt: lichiditatea patrimonială, solvabilitatea patrimoniului, profitabilitatea, dependența de piețe (aprovizionare/desfacere), gradul de îndatorare, rotația activelor circulante, calitatea garanțiilor;
- (informațiile din referatul de credit se referă la: afacerea pe care o dezvoltă clientul, situația financiară a acestuia, evoluția situației bancă - client;
- (obligațiile prevăzute de contractul de credit se referă la: respectarea destinației creditelor, achitarea la zi a dobânzilor și comisioanelor, existența garanțiilor asiguratorii etc.;
- (modalitățile de recuperare a creditelor se referă la: rescadențare, reeșalonare, rambursare într-o altă ordine decât cea stabilită prin norme, sistarea calculului dobânzilor curente sau penalizatoare, executare silită, scoatere în afara bilanțului;
- (categoriile de credit din punct de vedere al calității sunt: standard, în observație, substandard, îndoielnice, pierdere;
- (serviciul datoriei clienților se referă la capacitatea acestora de a-și onora datoriile la scadență (bun, slab, necorespunzător);
- (performanțele agenților economici sunt stabilite potrivit categoriilor de clasificare a acestora pe bază de punctaj

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

- (organizarea corectă a evidențelor proprii privind plafoanele de credit;
- (modul de repartizare a plafoanelor de credit pe agenți economici;
- (monitorizarea corectă a plafoanelor de credit pentru identificare plafoanelor neutilizate;
- (corectitudinea evaluării și previzionării solicitărilor de credite;
- (fundamentarea solicitărilor privind modificarea plafoanelor;
- (capacitatea de selectare, analiză și interpretare a informațiilor necesare fundamentării propunerilor referitoare la condițiile contractuale;
- (respectarea clauzelor generale și speciale, determinate de tipul de credit prevăzut de formularul tip aprobat prin normale de creditare;
- (stabilirea corectă a punctajului ce stă la baza clasificării agenților economici;
- (obiectivitate aprecierii serviciului datoriei clienților;
- (calculul corect al provizioanelor de risc.

Cunoștințe:

- (normele interne privind organizarea evidențelor, monitorizarea plafoanelor de credite și raportare;
- (tipurile de credite oferite de bancă;
- (condițiile de acordare, utilizare și rambursare a creditelor prevăzute de normele de creditare;
- (indicatori economico- financiari și nonfinanciari utilizați în analiza situației agentului economic;
- (interpretarea indicatorilor de bonitate;
- (clauzele contractuale generale și cele specifice, determinate de categoria de credit;
- (legislația bancară referitoare la clasificarea creditelor și constituirea provizioanelor specifice de risc;
- (modul de calcul al punctajului pentru clasificarea agenților economici

Aptitudini:

(capacitatea de analiză și selecție și corelare a datelor

(capacitatea de negociere
(capacitatea de previziune
(capacitatea de argumentare
(categoria A, B, C, D, E).
(puterea de decizie
(capacitatea de evaluare obiectivă

Atitudini:

(obiectivitate
(logică
(tact, diplomație
(flexibilitate
(implicare
(responsabilitate_

Administrarea riscului băncii

Descrierea unității

Unitatea se referă la cunostintele și abilitățile necesare identificării în timp util a factorilor de risc prin evaluarea continuă a performanțelor băncii și adoptarea măsurilor eficiente pentru prevenirea și diminuarea riscului băncii.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică și controlează riscul de lichiditate	<p>1.1. Riscul de lichiditate se evaluează pe baza analizei cu obiectivitate și responsabilitate a raportului între elementele generatoare de lichiditate și elementele consumatoare de lichiditate.</p> <p>1.2. Riscul de lichiditate se analizează pe baza situațiilor privind: bilanțul masei monetare, raportul de lichiditate și resurse plasamente întocmite conform precizărilor din normele și instrucțiunile interne.</p> <p>1.3. Controlul riscului de lichiditate se realizează prin monitorizarea și corelarea permanentă a activelor cu pasivele curente sau a celor pe categorii de scadență, conform normelor interne.</p>
2. Identifică și controlează riscul din activitatea de creditare	<p>2.1. Riscul în activitatea de creditare se identifică și evaluează cu responsabilitate și prudență, astfel încât să se asigure realizarea condițiilor prevăzute de reglementările bancare.</p> <p>2.2. Riscul în activitatea de creditare este cuantificat și urmărit cu responsabilitate, potrivit reglementărilor interne, pe baza criteriilor prevăzute de acestea și a metodologiilor de calcul.</p> <p>2.3. Evaluarea și controlul riscului de credit se asigură prin implicarea directă, prin utilizarea instrumentelor specifice prevăzute de norme.</p> <p>2.4. Riscul în activitatea de creditare se identifică din timp, prin analiza și urmărirea permanentă a incidentelor de plată, conform reglementărilor bancare.</p>
3. Evaluează performanțele băncii din punct de vedere al riscului	<p>3.1. Performanțele unității bancare sunt evaluate cu obiectivitate pe baza criteriilor stabilite de normele interne și a metodologiilor de calcul utilizate pentru dimensionarea și stabilirea punctajului pentru acestea.</p> <p>3.2. Evaluarea performanțelor unității bancare se face periodic, astfel încât riscul băncii să fie cunoscut și monitorizat permanent.</p> <p>3.3. Performanțele unității bancare sunt analizate cu realism și obiectivitate pe baza verificării elementelor componente și identificării factorilor de influență.</p> <p>3.4. Datele rezultate din evaluarea performanțelor unității bancare sunt raportate conform reglementărilor interne.</p>
4. Adoptă decizii și propune măsuri pentru prevenirea și diminuarea riscului	<p>4.1. Deciziile pentru prevenirea și diminuarea riscului sunt formulate clar și aplicate cu promptitudine și fermitate.</p> <p>4.2. Măsurile pentru prevenirea și diminuarea riscurilor sunt identificate cu realism în funcție de factorii de influență.</p> <p>4.3. Diminuarea riscului se asigură prin aplicarea cu fermitate și consecvență a politicilor specifice de creditare și atragere a resurselor stabilite de Centrala băncii.</p> <p>4.4. Măsurile propuse prin planurile de redresare a unității sunt formulate cu obiectivitate și simț de răspundere astfel încât să se asigure realizarea criteriilor de performanță și diminuarea riscului.</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții;
(elemente generatoare de lichiditate: rambursări de credite acordate clienților; dobânzi de încasat aferente creditelor acordate de unitate clienților; contravaloarea în lei a valutei vândute clienților prin operațiuni de arbitraj;
(elemente consumatoare de lichiditate: depozite ajunse la scadență ale persoanelor fizice, juridice; certificate de depozit ajunse la scadență; dobânzi de plătit aferente depozitelor și certificatelor de depozit ajunse la scadență; contravaloarea în lei a valutei cumpărate de la clienți prin operațiuni de arbitraj;
(condiții prevăzute de reglementări bancare pentru evaluarea riscului de credit: să se respecte măsurile prudențiale impuse de B.N.R.; profitul scontat să justifice expunerea respectivă la risc; eventualele pierderi să nu deterioreze dramatic situația financiară a unității, ele putând fi acoperite din provizioane;
(criterii pentru evaluarea riscului de credit: performanța financiară a clienților, structura afacerii, calitatea și structura sursei de rambursare, calitatea și structura garanțiilor etc.);
(instrumente specifice de evaluare și control a riscului de credit: modelul de analiză financiară a activității clientului; analiza portofoliului de credite și încadrarea creditelor pe clase de calitate, constituirea provizioanelor de risc;
(reglementări bancare: reglementări emise de B.N.R. privind Centrala incidentelor de plăți și reglementări proprii - instrucțiuni, circulare;
(criterii de evaluare a performanțelor unei unități bancare: cheltuieli la 1000 lei venituri, rata rentabilității, rentabilitatea resurselor atrase, rentabilitatea activelor producătoare de venituri, profitul pe salariat, gradul de acoperire a plasamentelor cu resurse atrase, credite restante în total credite, rata profitului, cheltuieli de funcționare/salariat, gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile și cele aferente acestora din comisioane și taxe;

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(obiectivitatea evaluării și analizei activelor și pasivelor unității;
(capacitatea de evaluare a riscului de credit în raport cu rezultatele unității bancare;
(capacitatea de identificare și cuantificare a riscului de credit pe baza criteriilor și a instrumentelor specifice prevăzute de norme;
(capacitatea de analiză și evaluare a performanțelor unității bancare;
(promptitudinea și eficiența măsurilor de prevenire și diminuare a riscului;
(capacitatea de identificare a măsurilor de diminuare a riscului;

Cunoștințe:

(categoriile de risc specifice activității bancare;
(reglementări interne privind întocmirea situațiilor pentru riscul de lichiditate;
(criterii de apreciere a riscului;
(indicatori de calcul a riscului de credit;
(criteriile de evaluare a performanțelor și metodologiile de calcul.

Aptitudini:

(capacitate de previziune
(capacitate de analiza și sinteză
(capacitate de evaluare obiectivă
(putere de decizie
(capacitate de corelare a datelor

Atitudini:

(fermitate
(consecvență
(obiectivitate
(asumarea responsabilității
(implicare
(hotărâre
(realism.

Asigurarea securității unității bancare

Descrierea unității

Unitatea se referă la elaborarea și implementarea planului de securitate și pază a unității bancare în scopul asigurării securității clădirilor, bunurilor materiale, documentelor și lucrărilor precum și secretul operațiilor bancare.

Competența presupune și asigurarea securității numerarului și a celorlalte valori păstrate, transportate sau manipulate de salariații băncii.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Elaborează și implementează sistemul de securitate și pază	<p>1.1. Planul de bază și securitate este întocmit conform structurii anexă la “Regulamentul” aprobat de administrația centrală.</p> <p>1.2. Planul de pază și securitate este adaptat cu obiectivitate la situația concretă a unității bancare și implementat corect.</p> <p>1.3. Regulamentul de pază și securitate al unității este implementat cu responsabilitate prin respectarea cu strictețe a prevederilor acestuia.</p> <p>1.4. Securitatea numerarului și a celorlalte valori este asigurată prin aplicarea întocmai a normelor de casierie.</p> <p>1.5. Sistemul electronic de securitate și pază este comandat astfel încât să cuprindă toate subsistemele prevăzute de Regulamentul propriu.</p> <p>1.6. Sarcinile și responsabilitățile salariaților privind asigurarea securității băncii sunt repartizate astfel încât să se asigure realizarea prevederilor Regulamentului propriu.</p>
2. Asigură respectarea măsurilor privind funcționarea securității unității	<p>2.1. Funcționarea sistemului de securitate este controlată periodic prin simulări, astfel încât să se asigure realizarea permanentă a funcțiilor acestuia.</p> <p>2.2. Funcționarea corectă a sistemului de securitate este monitorizată permanent, eventualele disfuncționalități apărute fiind soluționate cu promptitudine.</p> <p>2.3. Respectarea regulilor de pază și securitate a unității și informațiilor dispuse prin Regulamentul propriu este verificată cu responsabilitate dispunându-se măsuri prompte și eficiente.</p> <p>2.4. Măsurile privind necesitatea modernizării sistemului de securitate sunt adoptate cu obiectivitate, în urma analizei realiste efectuate cu factorii competenți și deciziile sunt adoptate pe criterii de eficiență.</p>
3. Asigură implementarea și respectarea măsurilor de PSI	<p>3.1. Măsurile pentru prevenirea și stingerea incendiilor sunt stabilite în conformitate cu reglementările interne.</p> <p>3.2. Aplicarea întocmai a măsurilor de PSI este asigurată prin măsuri eficiente aplicate cu fermitate, în conformitate cu dispozițiile în vigoare.</p> <p>3.3. Eventualele abateri de la dispozițiile în vigoare sunt identificate în</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.

(Structura planului de pază și securitate cuprinde următoarele capitole: situația operativă; dispozitivul de pază; consemnul general al posturilor; consemnul particular al posturilor; modul de acțiune în diferite situații; măsuri pentru asigurarea pazei și securității valorilor pe timpul manipulării, depozitării și transportului; responsabilități pentru șefii de serviciu și birouri cu privire la pază și securitate; sistemele de legătură și organizarea cooperării, dotarea cu mijloace tehnice de pază și alarmare; reglementarea accesului în incinta unității; modul de acțiune și cooperare cu alte organe ce au sarcini de pază a obiectivelor și bunurilor.

(Situația concretă a fiecărei unități se referă la : amplasarea din punct de vedere geografic; valorile depozitate; rulajul zilnic din casierie; particularități stabilite cu concursul de specialitate al efectivelor Ministerului de interne.

(Subsistemele cuprinse în sistemul electronic de securitate sunt : subsistemul de efracție; subsistemul de incendiu; subsistemul de control acces; subsistemul de televiziune cu circuit închis; subsistemul de iluminare; instalația de alimentare cu energie electrică; subsistemul de alarmă tehnică.

(Funcțiile sistemului de securitate sunt : prevenirea și avertizarea evenimentelor excepționale; controlul permanent asupra spațiilor; realizarea legăturilor informaționale între componentele fizice ale sistemului și factorii de decizie și intervenție; alarmarea în cazul apariției evenimentelor excepționale; legătura cu mijloacele de primă intervenție (jandarmi, poliție, pompieri) în cazul apariției unor evenimente. (Regulamentul de pază și securitatea al unității se referă la: clădiri, bunuri materiale, documente, lucrări, numerar, valori;

(Valorile sunt cele păstrate, transportate sau manipulate de salariații băncii.

(Convențiile semnate cu clienții pot fi: pentru transport de numerar, păstrare numerar în casete de valori, preluare genți sigilate.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(corectitudinea și eficiența sistemului de pază și securitate al unității;

(modul de respectare de către salariați a Regulamentului de pază și securitate precum și a măsurilor de PSI;

(modul de respectare a măsurilor și dispozițiilor legale privind secretul operațiunilor bancare;

(modul de implementare a măsurilor de PSI.

Cunoștințe:

(legislația în vigoare privind paza și securitatea unităților bancare;

(planul de securitate al unității;

(Regulamentul de pază și securitate;

(Norme de PSI;

(Reglementări interne și dispoziții legale privind paza și securitatea unității.

Aptitudine:

(capacitate de analiză

(capacitate de decizie

(capacitate de organizare

(capacitate de coordonare și control

(capacitate de anticipare

(capacitate de adaptare

(viteză de reacție

Atitudini:

(fermitate

(responsabilitate

(implicare

(hotărâre

(realism.

Coordonarea activității personalului din subordine

Descrierea unității

Unitatea definește competența managerială de coordonare a activității personalului din subordine în sensul stabilirii priorităților, identificării și soluționării problemelor apărute la nivelul fiecărui compartiment de lucru astfel încât să se asigure derularea activității unității în conformitate cu obiectivele din planul strategic al băncii. Monitorizarea activității personalului presupune asigurarea unui cadru unitar de desfășurare a activității prin respectarea disciplinei și repartizarea echilibrată a sarcinilor la nivelul fiecărui loc de muncă.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Stabilește prioritățile în derularea activității	<p>1.1. Prioritățile în derularea activității la nivelul fiecărui compartiment de lucru sunt stabilite cu obiectivitate, în funcție de rolul compartimentului în realizarea obiectivelor băncii.</p> <p>1.2. Prioritățile în derularea activității sunt definite cu claritate, în funcție de natura prevederilor de plan.</p> <p>1.3. Prioritățile stabilite la nivelul fiecărui compartiment sunt corelate între ele, astfel încât să se asigure realizarea la termen a obiectivelor de</p>
2. Identifică și soluționează problemele/situațiile conflictuale apărute în compartimentele	<p>2.1. Problemele de disfuncționalitate sau eventualele stări conflictuale ce pot apărea în derularea activității sunt anticipate din timp, în funcție de factorii de influență ai acesteia.</p> <p>2.2. Problemele de disfuncționalitate și eventualele stări conflictuale apărute în derularea activității compartimentelor coordonate sunt analizate cu obiectivitate și discernământ pentru identificarea consecințelor asupra activității unității sau imaginii băncii.</p> <p>2.3. Căile de soluționare sunt alese cu discernământ, în funcție de cauzele ce au generat problemele și se aplică în limita competențelor stabilite prin reglementările interne.</p> <p>2.4. Soluționarea situațiilor conflictuale se realizează cu tact și diplomatie, prin utilizarea unor tehnici adecvate de comunicare, mediere, respectiv negociere.</p>
3. Asigură respectarea disciplinei în muncă	<p>3.1. Disciplina în muncă este definită prin reguli clare prevăzute în Regulamentul de ordine interioară.</p> <p>3.2. Abaterile privind disciplina în muncă sunt identificate cu promptitudine și procedurile disciplinare sunt aplicate corect și cu fermitate.</p> <p>3.3. Respectarea disciplinei se asigură prin aducerea la cunoștința tuturor salariaților a regulilor prevăzute de reglementările interne privind obligațiile salariaților, inclusiv a sancțiunilor aplicabile în caz de nerespectare.</p>

4. Asigură încărcarea echilibrată a personalului

4.1. Încărcarea personalului (repartizarea lucrărilor pe salariat) se asigură astfel încât normele de muncă aprobate să se realizeze la nivelul fiecărui loc de muncă.

4.2. Încărcarea personalului se asigură prin evaluarea obiectivă a volumului de muncă la nivelul compartimentului (pe baza indicatorilor de apreciere a activității) și a competențelor personalului din cadrul acestuia.

4.3. Repartizarea sarcinilor pe salariat se face conform fișei postului, astfel încât să se asigure realizarea tuturor sarcinilor și atribuțiilor ce revin compartimentului prin Regulamentul de Organizare și Funcționare.

4.4. Încărcarea personalului se face în funcție de timpul de lucru necesar realizării lucrărilor repartizate, astfel încât să se asigure utilizarea

Gama de variabile

Unitate se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.

(rolul fiecărui compartiment în realizarea obiectivelor strategice ale băncii se referă la compatibilitatea dintre sarcinile și atribuțiile prevăzute prin Regulamentul de organizare și funcționare și etapele, lucrările ce trebuie întocmite pentru realizarea obiectivelor strategice;

(natura prevederilor de plan se referă la capitolul din planul strategic, planul financiar și planurile operaționale;

(factorii de influență ai activității compartimentelor se referă la factori interni (dotare cu tehnică de calcul, număr personal prezent la lucru cu publicul, număr ghișee de lucru cu publicul, ambianța de lucru, stilul de conducere a șefilor de compartiment) și la factori externi (structura clienților, gradul de solicitare din partea acestora pentru produse bancare - pe parcursul zilei, concurența etc.);

(reglementările interne referitoare la competențele de soluționare a problemelor apărute în activitatea compartimentelor coordonate se referă la norme, instrucțiuni de lucru specifice, Regulamentul de Organizare și Funcționare, fișa postului;

(procedurile disciplinare aplicate se referă la cele prevăzute în Contractul colectiv de muncă și Codul Muncii; se referă la aplicarea de sancțiuni și desfacerea contractului de muncă;

(reglementările interne cu referire la obligațiile salariaților sunt: Codul de etică, Regulamentul de ordine interioară, Regulamentul de organizare și funcționare, Contractul individual de muncă, Contractul colectiv de muncă, fișa postului, ordine ale președintelui băncii privind programul de lucru;

(norme de muncă aprobate pe domenii de activitate, ce se referă la: număr de credite analizate și în portofoliu/lună/ofițer de credite; număr tranzacții efectuate/zi/administrator cont; număr de documente verificate/zi/economist valută; număr operații de casierie/zi/casier; număr pachete verificate/zi/om;

(indicatorii de apreciere a activității bancare.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(definirea corectă a rolului fiecărui compartiment în realizarea obiectivelor strategice;

(stabilirea corectă a priorităților pentru realizarea anumitor obiective din planul strategic, planul financiar și planurile operaționale;

(anticiparea disfuncționalităților și eventualelor stări conflictuale în derularea activității la nivelul compartimentelor coordonate;

(abilitatea în soluționarea problemelor apărute în derularea activității;

(modul de redactare a Regulamentului de ordine interioară;

(respectarea prevederilor Contractului colectiv de muncă și Codului muncii privind aplicarea procedurilor disciplinare;

(modul de prelucrare cu salariații a prevederilor reglementărilor interne referitoare la obligații;

(modul de îndeplinire a normelor de muncă în compartimentele coordonate, la nivelul fiecărui post de lucru;

(modul de stabilire a volumului de muncă la nivelul compartimentelor funcționale și de corelare cu capacitățile profesionale ale salariaților;

(stabilirea sarcinilor și atribuțiilor prin fișa postului, în concordanță cu sarcinile și atribuțiile compartimentelor prevăzute prin Regulamentul de organizare și funcționare;

(gradul de utilizare a timpului de muncă la nivelul posturilor de lucru din cadrul compartimentelor coordonate;

Cunoștințe:

(sarcinile și atribuțiile ce revin compartimentelor de lucru prin Regulamentul de Organizare și Funcționare;

(capitolele de plan;

(norme, instrucțiuni de lucru specifice domeniilor de activitate coordonate;

(tehnici de soluționare a conflictelor;

(reglementările interne referitoare la obligațiile salariaților;

(legislația muncii privind aplicarea procedurilor disciplinare;

(nivelul normelor de muncă aprobate, specifice domeniilor de activitate;

(indicatorii de apreciere a activității bancare.

Aptitudini:

(capacitatea de comunicare eficientă

(capacitatea de negociere și mediere

(capacitatea de analiză

(capacitatea de anticipare

(capacitate de evaluare

(putere de decizie

Atitudini:

(deschidere

(fermitate

(imparțialitate

(obiectivitate

(realism

(implicare, angajare

(diplomație, tact

—

Coordonarea și controlul activității de casierie

Descrierea unității

Unitatea se referă la stabilirea corectă a necesarului de numerar, adoptarea unor decizii operative și eficiente pentru asigurarea derulării normale a operațiilor efectuate prin ghișeele de casierie precum și identificarea modalităților menite să asigure realizarea veniturilor din activitatea de casierie.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică situația casei de circulație.	<p>1.1. Situația casei de circulație se stabilește cu realism, în concordanță cu nevoile de numerar ale clienților băncii.</p> <p>1.2. Necesarul de numerar pentru casa de circulație se identifică cu obiectivitate pe categorii de operațiuni, pe baza graficului de încasări și plăți în numerar întocmit conform normelor proprii de casierie.</p> <p>1.3. Plafonul casei de circulație este calculat conform normelor de casierie ale B.N.R. și se înaintează spre aprobare acesteia la termenele prevăzute.</p> <p>1.4. Situațiile privind abaterile de la plafonul casei de circulație sunt identificate din timp și soluționate conform normelor de casierie și la</p>
2. Asigură necesarul de numerar.	<p>2.1. Alimentarea casei de circulație la nivelul necesarului se realizează în timp util, astfel încât să se asigure satisfacerea integrală și operativă a cerințelor clienților.</p> <p>2.2. Necesarul de numerar este asigurat prin alegerea celei mai eficiente modalități și cu respectarea reglementărilor privind circuitul documentelor.</p> <p>2.3. Eventualele disfuncționalități în asigurarea necesarului de numerar sunt identificate din timp și soluționate cu operativitate prin adoptarea de</p>
3. Asigură realizarea veniturilor din activitatea de casierie.	<p>3.1. Veniturile din activitatea de casierie sunt analizate cu obiectivitate în funcție de structura serviciilor oferite și de comisioanele negociate.</p> <p>3.2. Veniturile din activitatea de casierie sunt asigurate prin măsuri organizatorice corespunzătoare satisfacerii cerințelor clienților, în condiții de eficiență.</p> <p>3.3. Creșterea nivelului veniturilor din activitatea de casierie se asigură prin identificarea și armonizarea permanentă a nevoilor clienților cu gama de produse și servicii oferite precum și prin atragerea de noi clienți.</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.
(categoriile de operațiuni: operațiuni de încasări și operațiuni de plăți în numerar;
(graficul de încasări și plăți în numerar cuprinde defalcarea încasărilor și plăților pe zile stabilite în funcție de nevoile de numerar ale clienților deserviți de unitate;
(abaterile de la plafonul casei de circulație se referă la excedentul sau deficitul de resurse;
(modalități de soluționare a abaterilor se referă la reținerea excedentului pentru trei zile în funcție de necesități sau redistribuire între unitățile aceleiași societăți bancare sau între societăți bancare din cadrul județului sau din alte județe;
(documente utilizate pentru alimentarea cu numerar a unităților: scrisoare de remitere, aviz de debitare, telex, cec simplu de numerar, ordin de plată;
(măsurile organizatorice se referă la: organizarea caselor cu program prelungit, organizarea de puncte de lucru, organizarea de ghișee de casierie specializate pe operațiuni (încasări, plăți, schimb valutar), dotarea cu mașini pentru colectarea numerarului;
(structura serviciilor oferite se referă la: operațiuni de încasări/plăți lei și valută, operațiuni de schimb valutar, servicii de colectare a numerarului, servicii de preluare a numerarului în genți sigilate, servicii de transport a numerarului, operații cu metale prețioase, casete de valori etc.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(stabilirea corectă a necesarului de numerar pentru casa de circulație;
(identificare obiectivă a nevoilor clienților;
(raportarea corectă și la timp a plafonului casei de circulație și evaluarea cu obiectivitate a acestuia;
(alegerea modalității de asigurare a necesarului de numerar pe criterii de eficiență;
(modul de rezolvare a disfuncționalităților în asigurarea necesarului de numerar;
(identificarea celor mai eficiente modalități de asigurare a veniturilor din activitatea de casierie;
(modul de prezentare a produselor specifice activității de casierie.
(nivelul veniturilor realizate din activitatea de casierie

Cunoștințe:

(normele privind efectuarea operațiunilor de casă în unitățile B.N.R.;
(normele proprii privind operațiunile de casă;
(structura produselor și serviciilor specifice activității de casierie;

Aptitudini:

(capacitatea de analiză și previziune;
(capacitatea de evaluare;
(capacitate organizatorică;
(capacitate de decizie promptă și eficientă;
(capacitatea de negociere și de comunicare eficientă;
(putere de convingere

Atitudini:

(obiectivă
(responsabilă
(întreprinzătoare
(hotărâtă
(vizionară._

Coordonarea și controlul activității valutare

Descrierea unității

Unitatea descrie competența necesară coordonării activității valutare respectiv monitorizarea efectuării operațiilor comerciale și necomerciale (prin documente de decontare sau ordine de plată în numerar), controlul și avizarea documentelor ce stau la baza efectuării decontărilor valutare pentru agenții economici.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Coordonează efectuarea operațiilor comerciale și	<p>1.1. Fluxul documentelor privind efectuarea operațiilor de decontare valutară este stabilit potrivit reglementărilor legale în vigoare.</p> <p>1.2. Coordonarea operațiilor comerciale și necomerciale se realizează prin implementarea corectă a procedurilor de lucru specifice, astfel încât să se asigure efectuarea acestora conform reglementărilor valutare în vigoare.</p> <p>1.3. Solicitățile clienților se identifică corect în funcție de tipul operațiunii și modalitatea de plată și se armonizează cu gama de produse și servicii valutare oferite de bancă.</p> <p>1.4. Modificările în procedurile de lucru și organizarea activității la nivelul compartimentului valutar, ca urmare a apariției unor noi reglementări sau introducerii unor noi produse /servicii bancare valutare,</p>
2. Controlează operațiunile comerciale și necomerciale	<p>2.1. Documentele valutare întocmite se verifică din punct de vedere al completării tuturor elementelor prevăzute de formular, numărului de exemplare întocmite și al semnării de către persoanele autorizate, potrivit normelor interne.</p> <p>2.2. Documentele valutare întocmite pentru operațiuni comerciale se verifică din punct de vedere al concordanței dintre elementele înscrise în formular și documentele prezentate de exportator/importator.</p> <p>2.3. Documentele întocmite pentru realizarea de operațiuni valutare sunt verificate cu atenție identificând concordanța cu cerințele clienților și respectarea regulamentelor valutare și a actelor normative în vigoare.</p>
3. Validează documentele de decontare valutară	<p>3.1. Documentele sunt avizate și stampilate în conformitate cu reglementările valutare în vigoare, numai după verificarea legalității operațiilor.</p> <p>3.2. Erorile sunt identificate cu promptitudine, iar deciziile corespunzătoare fiecărei situații sunt stabilite corect și puse în aplicare cu promptitudine.</p> <p>3.3. Documentele, borderourile însoțitoare și rapoartele întocmite se transmit prompt Băncii Naționale a României și instituțiilor corespunzătoare, avizate în conformitate cu reglementările valutare în</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.

(documentele valutare se referă la: declarația de încasare valutară (D.I.V.), declarația de plată valutară la extern (D.P.V.E.), cerere de deschidere acreditiv (CDA), dispoziție de transfer (DT), ordin de plată (OP);
(reglementările valutare în vigoare se referă la: regulamentul valutar și anexele la acesta, norme, circulare ale B.N.R. privind activitatea valutară; uzanțe internaționale INCOTERMS și cele emise de Camera de comerț de la Paris, circulare și instrucțiuni de lucru, proceduri privind activitatea valutară;
(tipul operațiunii se referă la: operațiuni de plată a importurilor, operațiuni de încasare a exporturilor, operațiuni de încasări și plăți în valută, în numerar sau prin virament, licitații valutare, operațiuni cu cecuri, operațiuni cu carduri, operațiuni MONEYGRAM;
(modalitatea de plată se referă la: acreditive, incasso, ordin de plată, dispoziție de transfer;
(produse și servicii valutare se referă la: cumpărarea/vânzarea de valută la licitație, decontarea importurilor/exporturilor de mărfuri în funcție de modalitatea de plată prevăzută de contracte, transferuri valutare, deschideri de conturi de depozit în valută, operațiuni cu cecuri, carduri, achitări de taxe școlare sau pentru viză etc.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(stabilirea corectă a fluxului documentelor;
(identificarea corectă a solicitărilor clienților și satisfacerea acestora conform reglementărilor valutare în vigoare;

(verificarea corectă a documentelor valutare întocmite pe tipuri de operațiuni, identificarea operațiunilor ilegale și promptitudinea soluționării erorilor;
(respectarea reglementărilor valutare privind semnarea documentelor de persoanele autorizate;
(identificarea corectă a cerințelor clientului;
(raportarea corectă și la termen a operațiilor comerciale și necomerciale;

Cunoștințe:

(reglementările valutare în vigoare;
(produsele și serviciile valutare oferite de bancă;
(modalitățile de plată utilizate în tranzacțiile valutare;
(documentele-formular utilizate în tranzacțiile valutare;
(acte normative necesare în efectuarea operațiunilor valutare
(circuitul documentelor
(limbi străine de circulație internațională.

Aptitudini:

(capacitate de decizie
(spirit de observație
(capacitate de organizare
(capacitate de coordonare și control

Atitudini:

(obiectivă
(exigentă
(atentă
(responsabilă.

Coordonarea și controlul întocmirii și realizării planurilor financiare și operaționale

Descrierea unității

Unitatea definește competențele referitoare la fundamentarea prevederilor de plan privind proiecția activelor și pasivelor unității bancare, respectiv a volumului resurselor și plasamentelor, provizioanelor de constituit și a altor elemente generatoare de venituri și cheltuieli prin evaluarea condițiilor și posibilităților concrete din fiecare județ (zonă). De asemenea sunt definite competențele necesare identificării factorilor de influență și adoptării de măsuri operative pentru încadrarea în prevederile planurilor financiare aprobate și realizarea indicatorilor de performanță și profitabilitate planificați.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Evaluează potențialul economic al zonei	<p>1.1. Potențialul economic al zonei este evaluat cu obiectivitate din punct de vedere al resurselor bănești ce pot fi atrase, pe baza datelor statistice și a studiilor de piață întocmite.</p> <p>1.2. Volumul cererilor de credite și alte produse bancare este estimat cu realism, pe baza potențialului economic al zonei și în concordanță cu politica economică de dezvoltare zonală.</p> <p>1.3. Datele rezultate din evaluarea potențialului economic al zonei se corectează cu influențele determinate de factorii de risc estimați cu realism.</p> <p>1.4. Concurența și evoluția acesteia este evaluată cu realism pe baza criteriilor de monitorizare permanentă a concurenței, prevăzute prin programul de marketing.</p> <p>1.5. Evaluarea potențialului economic și a poziției băncii pe piața financiar-bancară se face cu obiectivitate pe baza analizării și corelării</p>
2. Coordonează întocmirea planurilor financiare și operaționale	<p>2.1. Planul financiar și planurile operaționale sunt întocmite conform structurii aprobate și la termenele stabilite.</p> <p>2.2. Capitolele de plan sunt fundamentate cu realism și corelate între ele.</p> <p>2.3. Nivelul indicatorilor de plan este stabilit cu obiectivitate, în concordanță cu potențialul economic al zonei și cu poziția și imaginea băncii în raport cu concurența.</p> <p>2.4. Proiectele de plan sunt supuse spre aprobare băncii centrale,</p>
3. Analizează și controlează stadiul de realizare a planurilor	<p>3.1. Stadiul de realizare a planurilor este analizat și controlat periodic prin evaluarea obiectivă a tuturor capitolelor de plan și compararea cu nivelurile ce trebuiau realizate.</p> <p>3.2. Nivelul realizat al indicatorilor de plan este verificat pe baza înregistrărilor din contabilitate.</p> <p>3.3. Abaterile față de nivelul planificat sunt identificate periodic și sunt analizate în concordanță cu factorii de influență.</p> <p>3.4. Cauzele privind abaterile față de valorile planificate sunt stabilite cu obiectivitate și analizate periodic.</p> <p>3.5. Raportul privind realizarea prevederilor de plan este întocmit clar, concis, bine fundamentat și în conformitate cu procedurile stabilite.</p>

4. Adoptă măsuri pentru îndeplinirea planurilor

4.1. Măsurile dispuse și acțiunile întreprinse sunt realiste, determinate de natura indicatorilor de plan supuși analizei și în concordanță cu factorii de influență a acestora.

4.2. Modificările elementelor de plan financiar sunt identificate în mod corespunzător și armonizate cu modificările elementelor din planurile operaționale.

4.3. Măsurile care vizează resursele necesare realizării indicatorilor de plan sunt stabilite pe criterii de eficiență, în concordanță cu reglementările bancare proprii.

4.4. Deciziile de modificare a elementelor de plan sunt bine fundamentate și înaintate administrației centrale în timp util.

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții;
(potențialul economic al zonei se referă la:
agenții economice priviți din punct de vedere al numărului, tipului de proprietate, cifrei de afaceri, domeniului de activitate;
persoane fizice - analizate ca număr și structură pe categorii vârstă, nivel de pregătire, stare socială, venituri realizate;
(concurența este analizată din punct de vedere al numărului de unități bancare, gama de operațiuni oferită și costul acestora, structura clienților deserviți, imaginea pe piața financiar-bancară;
(sursele de informații: direcțiile de statistică, publicații statistice, bilanțul agenților economici publicat în Monitorul oficial, Direcția muncii;
(planul financiar se referă la: bugetul de venituri și cheltuieli, resurse și plasamente;
(planurile operaționale se referă la: planul de credite și resurse, planul de investiții;
(capitolele de plan se referă la:
- plasamente (active): credite curente și restante pe termen scurt, mediu și lung în lei și în valută echivalent lei; rezerva minimă obligatorie; alte plasamente;
- resurse (pasive): disponibilități și depozite ale clienților (persoane fizice, agenți economici, instituții financiare); certificate de depozit; împrumuturi CEC; provizioane specifice de risc pentru creditele și dobânzile neîncasate în lei și valută; alte disponibilități și depozite;
(indicatorii de plan se referă la: credite în lei pe termen scurt, mediu și lung; credite în valută; rezerva minimă obligatorie; alte plasamente; disponibilități ale agenților economici în lei și valută; depozite ale populației; certificate de depozit; provizioane specifice de risc;
(măsurile dispuse pot fi: măsuri organizatorice, promoționale, extindere a gamei de produse;

Ghid pentru evaluare

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.
Evaluarea va urmări:
(obiectivitatea evaluării potențialului economic al zonei;
(modul de coordonare a întocmirii planurilor (realismul și flexibilitatea planurilor coordonate);
(capacitatea de identificare a cauzelor, factorilor de influență interni și externi și de stabilire a măsurilor eficiente;

(modul de monitorizare a realizării planurilor (încadrarea în indicatorii planificați);

Cunoștințe:

(de macroeconomie și statistică economică;
(de planificare;
(economico-financiare, metode de calcul a indicatorilor;
(operațiuni bancare;
(reglementări bancare interne;
(modificările intervenite în politica băncii;
(structura clienților;

Aptitudini:

(abilitatea de identificare a surselor de informații și de selectare a acestora;
(capacitatea de analiză și relaționare a informațiilor;
(capacitatea de previziune, anticipare a evenimentelor;
(capacitatea de comunicare scrisă și orală.
(abilitatea de a lua decizii atât în situații curente, cât și de excepție;
(capacitatea de organizare și mobilizare
(capacitatea de selecție

Atitudini:

(realism
(obiectivitate
(inițiativă

(angajare

(responsabilitate

(elemente de piață: cerere, ofertă, politica economică de dezvoltare sectorială și zonală, politica de privatizare

(fermitate

—

Dezvoltarea afacerii

Descrierea unității

Unitatea se referă la dezvoltarea afacerii băncii prin identificarea cerințelor și posibilităților de perspectivă ale clienților și satisfacerea acestora prin lărgirea ofertei de produse și servicii bancare precum și extinderea rețelei de

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică cerințele de afaceri ale clienților	<p>1.1. Cerințele de afaceri ale clienților sunt analizate cu atenție, prin mijloace adecvate, identificând cu exactitate zona de interes a acestora.</p> <p>1.2. Cerințele clienților sunt anticipate cu realism pe baza studiilor de marketing efectuate și a informațiilor privind noutățile în domeniul ofertelor bancare (pe piața internă și internațională).</p> <p>1.3. Cerințele de afaceri ale clienților sunt analizate cu atenție și responsabilitate prin prisma produselor și serviciilor oferite de bancă și reglementărilor impuse de aceasta.</p>
2. Identifică tendințele de dezvoltare economică a zonei	<p>2.1. Tendințele de dezvoltare zonală sunt identificate cu obiectivitate prin corelarea tuturor informațiilor provenite din surse avizate.</p> <p>2.2. Potențialul financiar al zonei este evaluat cu realism pe baza interpretării corecte a indicatorilor economico-financiari ai agenților economici din zonă.</p> <p>2.3. Evoluția potențialului financiar al clienților este estimată cu realism prin corelarea obiectivă a datelor relevante și ținând cont de factorii de influență.</p>
3. Identifică noi oportunități de afaceri pentru bancă	<p>3.1. Potențialii clienți sunt contactați cu diplomație oferindu-li-se serviciile și produsele băncii în vederea stabilirii de noi afaceri.</p> <p>3.2. Oportunitățile de afaceri identificate sunt analizate cu responsabilitate și acceptate în limitele legalității.</p> <p>3.3. Oportunitățile de afaceri sunt evaluate cu obiectivitate identificând realismul și eficiența acestora.</p> <p>3.4. Condițiile de încheiere a afacerii sunt negociate cu tact și diplomație, asigurând câștigarea acestei în condiții profitabile.</p>
4. Propune și dezvoltă noi servicii și produse bancare	<p>4.1. Necesitatea dezvoltării de noi servicii și produse bancare este analizată cu realism pe baza cerințelor pieței interne și ținând cont de aplicabilitatea acestora.</p> <p>4.2. Dezvoltarea de noi produse și servicii bancare este propusă spre aprobare conform reglementărilor interne, împreună cu metodologia de aplicare.</p> <p>4.3. Implementarea noilor servicii și produse bancare este monitorizată continuu pentru identificarea inadvertențelor și adaptarea la condițiile concrete ale pieței financiar-bancare și cerințele clienților.</p> <p>4.4. Implementarea noilor servicii și produse bancare asigură satisfacerea cerințelor clienților, câștigarea de noi clienți și creșterea profitabilității unității.</p>

5.Dezvoltă rețeaua de unități proprii

5.1.Necesitatea extinderii rețelei de unități este stabilită cu responsabilitate pe baza interpretării obiective a studiilor de piață întocmite.

5.2.Dezvoltarea rețelei de unități se face pe criterii de eficiență, prin întocmirea corectă și cu simț de răspundere a planurilor de afaceri prevăzute de norme.

5.3.Tipurile de unități ce urmează a fi înființate sunt stabilite cu realism, în conformitate cu activitățile din zonă și cu perspectivele de dezvoltare

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.

(cerințele de afaceri: susținerea financiară a unor proiecte, a exportului, efectuare de operațiuni de preluare a numerarului, transferuri în străinătate, plasamente pe piața financiar bancară, cumpărarea de acțiuni etc.;

(mijloace adecvate de identificare a cerințelor clienților : sondaje, interviuri cu clienții, contacte directe cu clienții importanți;

(noi servicii și produse bancare : MoneyGram, MultiCash, conturi de vacanță etc.;

(surse avizate pot fi: programe guvernamentale de dezvoltare zonală și sectorială, studii de piață efectuate sau comandate de unitatea bancară, investiții în curs de realizare, etc.

(contextul real de pe piața zonei de acțiune.: categorii de clienți, tipuri de afaceri derulate, cifră de afaceri, tipuri de contracte (export, import, țară);

(tipurile de unități ce pot fi dezvoltate pentru extinderea rețelei: sucursale, agenții, reprezentanțe în străinătate;

(activitățile din zonă se referă la: activități de import-export, activități de producție;

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(modul de identificare și anticipare a cerințelor de afaceri ale clienților;

(obiectivitatea evaluării potențialului financiar al zonei precum și a evoluției acestuia;

(identificarea de noi oportunități de afaceri pentru bancă și eficiența acestora;

(oferta de produse și servicii bancare;

(identificarea de noi servicii și produse bancare, modul de adaptare și implementare a acestora;

(eficiența noilor servicii și produse propuse (satisfacerea cerințelor clienților, atragerea de noi clienți, creșterea profitabilității băncii)

(capacitatea de fundamentare a propunerilor privind dezvoltarea rețelei bancare;

(întocmirea corectă a planurilor de afaceri pentru unitățile noi.

Cunoștințe:

(marketing

(gama de produse și servicii, inclusiv noutăți în domeniu;

(indicatori economico-financiar

(statistică

(metodologia de întocmire a planului de afaceri pentru unitățile noi.

Aptitudini:

(capacitate de evaluare obiectivă

(capacitate de anticipare a cerințelor clienților;

(capacitate de prognoză;

(capacitate de analiză;

(capacitatea de negociere;

(capacitate de organizare;

(capacitate de adaptare la nou;

(viteză de reacție;

Atitudini:

(receptivitate

(deschidere

(obiectivitate

(realism

(flexibilitate.

Implementarea programului strategic al Băncii Centrale

Descrierea unității

Unitatea descrie competențele necesare punerii în aplicare a programului strategic al băncii în sensul identificării modificărilor cu impact asupra activității unității și creerii cadrului organizatoric necesar realizării obiectivelor din programul strategic. Totodată ea presupune adaptarea programului strategic la condițiile concrete ale pieței financiar bancare în care operează unitatea.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică obiectivele din planul strategic	<p>1.1. Obiectivele din planul strategic al băncii sunt selectate în concordanță cu atribuțiile specifice tipului de unitate bancară și competențele stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare.</p> <p>1.2. Obiectivele sunt analizate cu realism și grupate pe domenii de activitate.</p> <p>1.3. Orientarea băncii este definită sintetic prin corelarea obiectivelor înscrise în capitolele planului strategic.</p>
2. Întocmește programul de activitate al unității bancare	<p>2.1. Programul de activitate propriu este structurat pe capitole, potrivit reglementărilor interne ale băncii.</p> <p>2.2. Obiectivele înscrise în programul de activitate al băncii sunt definite cu claritate, precizându-se factorii responsabili și termenii de realizare.</p> <p>2.3. Obiectivele înscrise în programul de activitate sunt definite în concordanță cu etapele ce trebuie parcurse pentru realizarea obiectivelor</p>
3. Implementează programul strategic la nivelul unității	<p>3.1. Programul strategic este adus la cunoștință tuturor salariaților, inclusiv sarcinile și responsabilitățile ce le revin în realizarea acestuia.</p> <p>3.2. Implementarea programului strategic se realizează prin adaptarea obiectivelor acestuia la condițiile specifice ale pieței financiar bancare cu care operează unitatea.</p> <p>3.3. Implementarea programului strategic este monitorizată continuu prin identificarea corectă și completă a tuturor modificărilor ce trebuie operate în activitatea unității, atât din punct de vedere al organizării cât și al procedurilor de lucru utilizate.</p> <p>3.4. Măsurile de implementare dispuse sunt formulate clar, cu termene precise, corespunzător fiecărei etape parcurse, astfel încât să se asigure realizarea obiectivelor strategice la termenii și parametrii prevăzuți.</p>
4. Raportează realizarea obiectivelor din programul strategic	<p>4.1. Controlul realizării obiectivelor strategice se face periodic și pe etape, potrivit programului de activitate.</p> <p>4.2. Raportul privind realizarea obiectivelor strategice este întocmit la termenii solicitate și este transmis direcțiilor din administrația centrală coordonatoare conform cerințelor.</p> <p>4.3. Informațiile cuprinse în raport sunt relevante pentru obiectivul analizat, sunt formulate clar și la obiect explicitând concret toate aspectele privind implementarea strategiei în funcție de condițiile concrete ale zonei.</p> <p>4.4. Concluziile și propunerile sunt fundamentate corect, identificându-se factorii de influență și efectele acestora asupra fiecărui obiectiv prevăzut în programul strategic.</p> <p>4.5. Programul strategic este analizat cu atenție, evaluând atât fiecare</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții;
(obiectivele din planul strategic se referă la: produse și servicii bancare noi, dezvoltarea rețelei de unități; clienții băncii; tehnologia informației; monitorizarea riscului; resurse umane și organizare; marketing etc.);
(condițiile specifice pieței financiar-bancare deservite sunt desemnate de: structura clienților, posibilitățile financiare ale acestora, structura cerințelor pentru produse și servicii bancare, numărul de unități bancare din zonă și ponderea acestora pe piața financiar bancară;
(atribuțiile specifice tipului de unitate bancară și competențele stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare se referă la faptul că sucursala județeană are atribuții specifice de coordonare și control al unităților din județ și la faptul că gama de produse și servicii oferite poate fi diferită de la o unitate la alte;
(domeniul de activitate în care se înscrie obiectivul strategic poate fi: clienți, tehnologia informației, credite, operații valutare, trezorerie, rețea, organizare și resurse umane etc.);
(procedurile de lucru interne se referă la normele și instrucțiunile de lucru specifice domeniului de activitate;
(factorii de influență pot fi: cerințele clienților, dotarea unității, specificul zonei, resurse umane și materiale etc.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(abilitatea de a armoniza obiectivele strategice cu specificul activității unității;
(capacitatea de adaptare a planului strategic la situația concretă a unității;
(modul de definire a obiectivelor și stabilirea etapelor de realizare;
(abilitatea de identificare a modificărilor cu impact în activitatea unității;
(modul de implementare a programului strategic;
(realismul programului de activitate întocmit;
(modul de întocmire și susținere a rapoartelor privind obiectivele programului strategic

Cunoștințe:

(strategia băncii;
(gama de produse și servicii bancare;
(elemente de tehnologia informației;
(structura clienților;
(proceduri de lucru specifice fiecărui domeniu de activitate;
(reglementările bancare referitoare la programarea activității și raportarea acestora.

Aptitudini:

(capacitatea organizatorică și de mobilizare a personalului;
(capacitatea de anticipare a schimbărilor
(capacitatea de adaptare
(capacitatea de analiză, sinteză și selecție
(capacitatea de comunicare eficientă
(capacitatea de evaluare

Atitudini:

(obiectivitate
(implicare
(deschidere
(responsabilitate
(hotărâre
(claritate
(consecvență

–

Organizarea activității unității bancare

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Propune structura organizatorică a unității bancare	<p>1.1. Structura organizatorică este stabilită cu realism, în funcție de volumul de muncă estimat, astfel încât să se asigure desfășurarea activității unității în condiții de eficiență.</p> <p>1.2. Compartimentele de muncă propuse și modul de subordonare a acestora sunt fundamentate pe baza normelor și organigramelor tip aprobate pentru fiecare categorie de unitate.</p> <p>1.3. Structura organizatorică este propusă spre aprobare administrației centrale conform reglementărilor și susținută cu argumente valide.</p>
2. Implementează structura organizatorică	<p>2.1. Organigrama este implementată astfel încât să asigure încadrarea în structura aprobată și respectarea nivelurilor decizionale prevăzute de organigramele tip.</p> <p>2.2. Structura organizatorică este implementată astfel încât să se asigure realizarea tuturor activităților în condiții de eficiență.</p> <p>2.3. Eventualele neajunsuri ale structurii organizatorice sunt identificate cu obiectivitate și rezolvate, astfel încât să asigure realizarea indicatorilor de eficiență a activității.</p>
3. Stabilește sarcinile și responsabilitățile pe compartimente de muncă și șefi	<p>3.1. Repartizarea sarcinilor pe compartimente se face pe principiul complementarității activităților desfășurate în cadrul domeniului de activitate, conform Regulamentului de Organizare și Funcționare al băncii.</p> <p>3.2. Repartizarea sarcinilor pe compartimente se face astfel încât să se asigure realizarea eficientă a tuturor activităților și un circuit informațional logic și corect.</p> <p>3.3. Sarcinile de serviciu sunt repartizate pe șefi, în concordanță cu sfera de activitate a acestora, asigurându-se încărcarea echilibrată și folosirea eficientă a timpului de lucru.</p> <p>3.4. Responsabilitățile ce revin șefilor de serviciu sunt stabilite clar în concordanță cu precizările din normele și instrucțiunile de lucru specifice fiecărui domeniu de activitate și cu respectarea formularului tip de fișă</p>
4. Asigură condițiile necesare desfășurării activității	<p>4.1. Condițiile de muncă necesare desfășurării activității, inclusiv cele de protecția muncii, sunt asigurate cu responsabilitate, în conformitate cu prevederile reglementărilor interne.</p> <p>4.2. Condițiile ergonomice și de dotare a locurilor de muncă sunt stabilite astfel încât să se asigure desfășurarea eficientă a activității.</p> <p>4.3. Punctele de lucru cu clienții sunt dimensionate și organizate în funcție de numărul acestora, orele de vârf de solicitare, astfel încât să se asigure condiții civilizate și operative de servire a clienților.</p>

Gama de variabile

(volumul de muncă se exprimă prin indicatori de apreciere specifici fiecărui domeniu de activitate, de exemplu: număr credite aprobate și în portofoliu, număr documente valutare verificate, număr tranzacții efectuate, număr operații de casierie efectuate;

(normele de muncă se referă la numărul minim de posturi prevăzut pentru constituirea de servicii sau birouri;

(organigramele tip se referă la schema grafică a serviciilor/birourilor constituite, subordonarea acestora;

(categoria de unități: sucursale, filiale, agenții, reprezentanțe;

(nivele decizionale: șef serviciu/birou, director adjunct, contabil șef, director, comitet director;

(domeniile de activitate se referă la: planificare, creditare, valutar, conturi - viramente - lei, decontări, contabilitate proprie, casierie, informatică, administrativ, juridic.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(obiectivitatea evaluării volumului de activitate, pe baza indicatorilor de apreciere;

(realismul structurii organizatorice întocmite

(modul de fundamentare a structurii organizatorice

(implementarea corectă a structurii organizatorice aprobate;

(întocmirea corectă a Regulamentului de Organizare și Funcționare a unității;

(repartizarea corectă a sarcinilor pe șefii de compartimente;

(modul de stabilire a locurilor de muncă cu clienții (condițiile asigurate servirii civilizate și operative a clienților);

(condițiile de muncă asigurate pentru salariați

Cunoștințe:

(Normele de constituire a compartimentelor;

(Regulamentul de Organizare și Funcționare a băncii

(circuitul documentelor

(organigramele tip

(indicatorii de apreciere a activității

Aptitudini:

(capacitate de analiză;

(comunicare eficientă;

(capacitate organizatorică

(capacitate de evaluare

(capacitate de argumentare

(putere de decizie

Atitudini:

(realism

(implicare

(deschidere

(obiectivitate

(inițiativă

(flexibilitate

Reprezentarea și angajarea băncii în relațiile cu terții

Descrierea unității

Unitatea descrie activitățile desfășurate de directorul de unitate bancară în relațiile cu terții persoane fizice sau juridice privind solutionarea posibilelor reclamații ce pot interveni între acestia și bancă, precum și oferirea de informații privind produsele bancare și serviciile oferite de bancă. Descrie de asemenea activitatea de negociere a contractelor dintre bancă și terți.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Comunică eficient informații și idei	<p>1.1. Informațiile primite sunt analizate cu atenție și selecționate cu discernământ.</p> <p>1.2. Informațiile și ideile sunt transmise cu acuratețe și claritate.</p> <p>1.3. Comunicarea se face pe un ton politicos și utilizând corect terminologia specifică domeniului.</p> <p>1.4. Stilul și limbajul sunt adecvate situației concrete și interlocutorului.</p>
2. Soluționează reclamațiile clienților	<p>2.1. Reclamațiile clienților privind serviciile și produsele bancare sunt analizate cu responsabilitate și soluționate în conformitate cu reglementările legale în vigoare și regulamentele bancare.</p> <p>2.2. Reclamațiile clienților sunt mediate cu tact și diplomație iar soluțiile propuse sunt susținute cu argumente valide care să satisfacă exigențele clienților.</p> <p>2.3. Soluționarea reclamațiilor se face cu obiectivitate, astfel încât să crească încrederea clienților în serviciile băncii.</p> <p>2.4. Soluționarea reclamațiilor se face respectând termenele legale; soluțiile sunt prezentate cu politețe și amabilitate (ton, formulare,</p>
3. Negociază elemente contractuale	<p>3.1. Contractele care angajează unitatea bancară sunt negociate cu responsabilitate astfel încât să asigure condiții avantajoase pentru bancă, dar și pentru client.</p> <p>3.2. Condițiile contractuale sunt astfel stabilite încât să asigure respectarea întocmai a legislației în vigoare și să apere interesele unității bancare.</p> <p>3.3. Negocierea se face utilizând tehnici de negociere eficiente, adecvate tipului de contract și interlocutorului.</p> <p>3.4. Contractele sunt negociate astfel încât acestea să-și atingă obiectivul în condiții de eficiență maximă.</p> <p>3.5. Negocierea este constructivă, în sensul atingerii obiectivelor propuse</p>
4. Asigură apărarea intereselor băncii	<p>4.1. Interesele patrimoniale și nepatrimoniale ale băncii sunt apărate cu responsabilitate prin chemarea în judecată în fața organelor competente cu soluționarea cauzelor în care banca este parte.</p> <p>4.2. Cazurile generatoare de pagube și infracțiunile legate de activitatea ce se desfășoară în bancă sunt identificate în totalitate și organele de urmărire penală sunt sesizate în termenele și condițiile stabilite de dispozițiile legale.</p> <p>4.3. Acțiunile care afectează imaginea sau patrimoniul băncii sunt identificate cu promptitudinile și sunt luate măsurile ce se impun prin</p>

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare: sucursale județene, sucursale și agenții.
(reclamațiile clienților se referă la: nerespectarea actelor normative, modul de aplicare a normelor metodologice și instrucțiunilor de lucru, modul de efectuare a operațiilor și de prestare a serviciilor de către salariații băncii;
(tipurile de contracte negociate se referă la: contracte specifice activității bancare, contracte pentru prestări servicii, executare lucrări;
(organele competente în soluționarea cauzelor în care banca este parte, pot fi după caz: instanțe judecătorești, organe arbitrale, de jurisdicție a muncii, administrație de stat etc.

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:

(eficiența comunicării;
(abilitatea în soluționarea reclamațiilor clienților;
(modul de negociere a elementelor contractuale;
(modul de asigurare a respectării legalității;
(modul de apărare a intereselor patrimoniale și nepatrimoniale ale băncii;
(promptitudinea identificării infracțiunilor și sesizării organelor de urmărire penală;

Cunoștințe:

(Norme și instrucțiuni de lucru
(Regulamentele bancare
(disciplină contractuală
(tehnici de negociere
(juridice
(codul de etică.

Aptitudini:

(capacitatea de analiză și previziune;
(capacitate organizatorică;
(capacitate de decizie;
(capacitatea de negociere
(capacitatea de comunicare eficientă
(capacitate de argumentare

Atitudini:

(politețe
(tact, diplomatie
(corectitudine
(responsabilitate
(implicare
(spirit combativ
(intransigență și fermitate în aplicarea legii

Stabilirea și implementarea politicii de personal

Descrierea unității

Unitatea descrie competențele necesare asigurării managementului resurselor umane, începând cu aplicarea tehnicilor de recrutare, selectare a personalului, astfel încât să se asigure o apropiere între cerințele postului și capacitatea profesională a candidaților, continuând cu aplicarea unor tehnici și modalități eficiente de integrare în specificul activității bancare, respectiv de motivare a personalului și încheind cu abilitățile necesare aplicării unor tehnici speciale de dezvoltare a resurselor umane și evaluare a performanțelor acestora.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Aplică tehnici de selecționare a personalului	<p>1.1. Tehnicile de selecționare a personalului sunt utilizate diferențiat în funcție de scopul urmărit.</p> <p>1.2. Tehnicile de selecționare a personalului se aplică în mod corect, cu respectarea etapelor și competențele necesare, conform reglementărilor interne în vigoare.</p> <p>1.3. Tehnicile de selecționare a personalului sunt stabilite în funcție de natura postului ce urmează a fi ocupat sau redus.</p> <p>1.4. Selecționarea personalului se face cu imparțialitate, pe baza identificării obiective a cerințelor ce trebuie să le îndeplinească candidații, potrivit nomenclatorului de funcții.</p> <p>1.5. Tehnicile de selectare sunt aplicate cu profesionalism, astfel încât să ofere elemente concrete pentru fundamentarea unei decizii obiective de selecție.</p>
2. Aplică tehnici motivaționale și de sancționare	<p>2.1. Instrumentele și modalitățile de motivare sunt identificate cu obiectivitate și realism, în funcție de performanțele, nevoile și profilul psihologic al fiecărui salariat.</p> <p>2.2. Tehnicile motivaționale și de sancționare sunt aplicate corect, în limitele prevăzute de reglementările interne și de legislația muncii.</p> <p>2.3. Tehnicile motivaționale și de sancționare a personalului sunt aplicate cu obiectivitate, pe baza criteriilor prevăzute de reglementările interne referitoare la drepturile și obligațiile salariaților.</p> <p>2.4. Sancțiunile acordate salariaților sunt stabilite pe baza analizei și interpretării obiective a cauzelor care au generat abaterile și ținând cont de natura și mărimea prejudiciilor aduse unității.</p>
3. Asigură perfecționarea profesională a salariaților	<p>3.1. Nevoile de perfecționare profesională sunt evaluate cu discernământ, pe bază de elemente cuantificabile și în funcție de modificările intervenite în procedurile de lucru .</p> <p>3.2. Modalitățile de perfecționare profesională a salariaților sunt stabilite în funcție de cunoștințele necesare a fi asimilate și de posibilitățile concrete ale unității, conform prevederilor normelor interne.</p> <p>3.3. Programarea salariaților la cursurile de perfecționare este făcută în funcție de cunoștințele necesare acestora pentru îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce le revin și tematica cursului.</p>

4. Aplică tehnici de evaluare și apreciere a personalului

4.1. Tehnicile de evaluare se aplică în limita competențelor stabilite prin reglementări interne.

4.2. Modalitățile de evaluare a personalului sunt stabilite în funcție de scopul urmărit, conform reglementărilor interne specifice.

4.3. Criteriile de apreciere a activității salariaților pe parcursul unui an sunt diferențiate în funcție de natura postului sau categoriei de posturi (conducere/execuție) conform fișelor tip aprobate.

4.4. Evaluarea personalului este făcută pe baza calificativelor fundamentate cu argumente concrete, obiective comensurabile.

4.5. Aprecieră personalului se face cu obiectivitate, pe baza rezultatelor obținute și a indicatorilor de apreciere a activității.

4.6. Eventualele contestații ale salariaților privind evaluarea personală sunt analizate cu obiectivitate și soluționate cu respectarea reglementărilor interne.

Gama de variabile

Unitatea se aplică directorilor de unități bancare la nivel de sucursale județene, sucursale și agenții.
(tehnicile de selecționare a personalului: teste, interviuri, probe practice, aprecierea șefului;
(scopul urmărit la selecționarea personalului se referă la: angajare, promovare, redistribuire sau reducere de personal;
(competențele în materie de personal sunt diferite în funcție de tipul unității (sucursală, agenție, reprezentanță), natura postului (conducători de subunități, șef serviciu/birou, personal de execuție);
(natura postului este determinată de domeniul de activitate: credite, valută, casierie, operativ - contabil, administrativ, juridic etc. și nomenclatorul de funcții aprobat;
(cerințe de pregătire, experiență, abilități personale, prevăzute de nomenclatorul de funcții;
(instrumentele și modalitățile de motivare se referă la criteriile de salarizare, premiere, acordare a concediilor de odihnă, a ajutoarelor materiale etc.
(reglementări interne ce fac referire la drepturi, obligații, sancțiuni și anume: Contractul colectiv de muncă, Regulamentul de salarizare, Regulamentul de acordare a concediilor de odihnă, Regulamentul de ordine interioară;

(natura prejudiciilor aduse unității: materiale, morale, nerespectare a procedurilor de lucru etc.;
(elemente cuantificabile de identificare a nevoilor de perfecționare se referă la ritmicitatea și natura erorilor înregistrate, a reclamațiilor, nerealizarea normelor de muncă etc.;
(modalități de perfecționare: la locul de muncă, prin centre de pregătire proprie, conform programelor aprobate, prin Institutul Bancar Român și alte instituții din țară și străinătate, sub formă de cursuri, seminarii, burse, conferințe etc.
(scopul urmărit în evaluarea personalului se referă la: evaluarea profesională, evaluarea însușirii cunoștințelor în procesul de pregătire, evaluarea atitudinii față de clienți, colegi, locul de muncă;

Ghid pentru evaluare

Evaluarea va urmări:
(identificarea și aplicare corectă a tehnicilor de selecționare la angajare, promovare sau reducere de personal;
(respectarea reglementărilor interne privind etapele ce trebuie parcurse pentru angajarea, promovarea, reducerea de personal;
(identificarea și aplicarea corectă a tehnicilor de selecționare în concordanță cu natura postului (de conducere, de execuție, de specialitate sau de execuție administrativă);
(capacitatea de definire a profilului candidatului în concordanță cu nivelul de pregătire, experiență și abilitățile personale cerute de post;
(abilitatea de a formula întrebări la interviu și de a stabili conținutul subiectelor de examen, corespunzător cerințelor postului;
(abilitatea de identificare a modalităților motivaționale și de înțelegere intuitivă a nevoilor individuale;
(capacitatea de analiză a faptelor și de interpretare a cauzelor ce au condus la înregistrarea de abateri sancționabile în activitatea salariaților;
(stabilire corectă a nevoilor de perfecționare;
(alegerea corectă a formelor de perfecționare și cursurilor în raport cu natura cunoștințelor necesare a fi asimilate, costurile implicate și eficiența instruirii;
(modul de selectare a participanților la cursuri de perfecționare;
(aplicarea corectă a modalităților de apreciere și evaluare a personalului, în raport cu scopul urmărit;
(respectarea formularelor de apreciere anuală a personalului;
(obiectivitate fundamentării a punctajelor acordate pentru evaluarea personalului și a rezolvării eventualelor contestații.

Cunoștințe:

(reglementările interne privind angajarea, promovarea în unitățile bancare și competențele în materie de personal;
(structura statului de personal;
(tehnicile de selecționare aplicate în bancă, în funcție de natura postului;
(nomenclatorul funcțiilor, a condițiilor ce trebuie îndeplinite pentru angajarea și promovarea în unitățile bancare;

(tehnica interviului;
(nevoile individuale (de existență, protecție, sociale, autodepășire);
(legislația muncii și reglementările interne referitoare la drepturi, obligații, sancțiuni;

(criteriile de apreciere a personalului se referă la: competența profesională, disciplina în muncă, competențe adiacente sarcinilor de serviciu (fundamentale și generale), competențe organizatorice, decizionale, stil de conducere, etc.

(reglementări interne privind perfecționarea personalului;
(structura și problematica cursurilor de perfecționare;
(metode, tehnici de evaluare utilizate în bancă.

Aptitudini:

(capacitate de analiză și selecție
(comunicare eficientă
(intuiție
(capacitate de evaluare obiectivă
(putere de decizie

Atitudine:

(tact, diplomatie
(deschidere
(obiectivitate
(imparțialitate
(receptivitate la nou
(implicare
(corectitudine

—

Director unitate bancară

UNITĂȚILE DE COMPETENȚĂ

Domeniile de competență

Competențe generale la locul de muncă

Unitățile de competență

Dezvoltarea pregătirii profesionale
Munca în echipa managerială
Promovarea imaginii și serviciilor băncii

Competențe specifice

Administrarea portofoliului de credite
Administrarea riscului băncii
Asigurarea securității unității bancare
Coordonarea activității personalului din subordine
Coordonarea și controlul activității de casierie
Coordonarea și controlul activității valutare
Coordonarea și controlul întocmirii și realizării planurilor
financiare și operaționale
Dezvoltarea afacerii
Implementarea programului strategic al Băncii Centrale
Organizarea activității unității bancare
Reprezentarea și angajarea băncii în relațiile cu terții
Stabilirea și implementarea politicii de personal