



## **Occupational standards. User's perspective of banking sector**

*Standardele ocupaționale. Perspectiva utilizatorului  
din sectorul bancar*

*Executive director VOINEA Andreea  
BCR Erste Bank, Bucharest, Romania  
e-mail: andreea.voinea@bcr.ro*

*Executive director MOLDOVEANU Rodica, Ph.D. Candidate  
BCR Erste Bank, Bucharest, Romania  
e-mail: rodica.moldoveanu@bcr.ro*

### **Abstract**

*As the banking market is rapidly developing, Banca Comerciala Romana started a project of implementing occupational standard concept. Yet the project has successfully developed BCR privatization through BERD and IFC came out with changes that stopped the process of competence assessment and training based on occupational standards. The article presents BCR experience in this area, inclusively lessons learned, that may be used for similar initiatives.*

**Keywords:** *occupational standard, assessment, competence, education, training*

### **Rezumat**

*În contextul dezvoltării rapide a pieței bancare în România, Banca Comercială Română a realizat un proiect de implementare a conceptului de standard ocupațional. Deși proiectul a fost un succes, etapele de transformare prin care a trecut BCR determinate de privatizarea cu BERD și IFC au dus la întreruperea procesului de evaluare a competențelor și asigurare a trainingului angajaților băncii bazat pe standarde ocupaționale. Articolul prezintă experiența BCR în acest sens, inclusiv „lecții învățate”, care se pot constitui în puncte de referință, în măsura în care există interes pentru demararea unor inițiative similare.*

**Cuvinte-cheie:** *standard ocupațional, evaluare, competență, educație, pregătire*

**JEL Classification:** D83, J24

## Standardele ocupaționale: argumente, actualitate și perspective

În condițiile integrării în Uniunea Europeană, piața financiar-bancară din România a trebuit să se asigure că deține capacități funcționale și tehnice specifice, dar mai ales un personal cu pregătire, abilități și atitudini adecvate schimbărilor rapide survenite în mediul de afaceri. Schimbările de pe piața muncii se reflectă nu numai asupra angajatorilor și angajaților, dar și asupra sistemului de formare și dezvoltare profesională. Dimensiunea europeană presupune necesitatea de cooperare, atât la nivel național, cât și la nivel internațional, prin parteneriate care aduc la aceeași masă agenții economici, persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, statul și instituțiile de educație și training. Cu cât piața muncii este mai reglementată, cu atât crește gradul de integrare socială a indivizilor, cresc performanțele economice ale agenților economici beneficiari ai unei forțe de munca adecvat calificate, dar și ale organismelor și instituțiilor de formare și perfecționare profesională. Învățarea pe parcursul vieții poate fi pusă în practică numai prin parteneriate în care asigură adaptarea legislației la dinamica pieței muncii. Pentru a armoniza interesele partenerilor de piața muncii, la nivel internațional a fost dezvoltat conceptul de *standard ocupațional* ca mecanism documentat de cooperare între instituțiile de învățământ ori furnizorii de formare profesională și angajatori. În accepțiunea britanică, standardele ocupaționale sunt asimilate principalelor roluri și responsabilități într-un domeniu de activitate. Oferă o descriere clară a ceea ce se așteaptă de la angajați pentru a răspunde cerințelor locului de muncă, și cuprind o descriere detaliată a sarcinilor, cunoștințelor, aptitudinilor și responsabilităților legale necesare pentru exercitarea unei ocupații. Autoritatea Națională a Calificărilor din România definește standardele ocupaționale ca fiind „documente care precizează unități de competență și nivelul calitativ asociat rezultatelor activităților specifice unei ocupații” (CNFPA, nd).

La noi în țară un prim pas pentru reformarea sistemului de selectare, recrutare, pregătire și evaluare a resurselor umane și crearea condițiilor legislative de adoptare a conceptului de standard ocupațional, s-a efectuat în anul 1994 prin înființarea Consiliului pentru Standarde Ocupaționale și Atestare COSA. Consiliul a dezvoltat și aprobat metodologia de elaborare, validare și aprobare a standardelor ocupaționale în concordanță cu evoluțiile europene în domeniu. Pe baza acestei metodologii, au fost aprobate standarde ocupaționale în diferite domenii de activitate, ca referențial pentru dezvoltarea de programe de formare profesională care să răspundă cerințelor pieței muncii.

Deoarece încă nu există în România un organism care să îndeplinească rolul de autoritate națională a calificărilor, în anul 1999 a fost creat Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților (H.G., 1999), care și-a asumat acest rol.

În anul 2005, pentru a dezvolta cadrul de evaluare, pregătire și certificare pe baze de competențe, de a valida calificările din Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) și standardele ocupaționale asociate, s-a încheiat Acordul Tripartit privind Cadrul Național al Calificărilor, semnat de Guvernul României, confederațiile patronale și confederațiile sindicale. Prin acest act au fost înființate Comitetele Sectoriale, structuri complexe de dialog social, din care fac parte reprezentanți ai guvernului, sindicatelor, asociațiilor profesionale și patronale, camerelor de comerț, furnizorilor de training și altor parteneri.

După deschiderea pieței europene a muncii pentru țările nou integrate în UE, în martie 2005 a fost creat Cadrul European al Calificărilor EQF, care furnizează un set de principii și proceduri comune pentru facilitarea cooperării între parteneri, concentrându-se în special pe procesul de asigurare a calității, validare, îndrumare și competențe cheie. EQF este un cadru de referință, care corelează sistemele naționale de calificări din spațiul european (EC, 2008), deși are caracter consultativ, neimplicând obligații legale. EQF oferă instituțiilor de educație sau formare, dar și angajatorilor, posibilitatea de a înțelege mai ușor calificările obținute într-o altă țară europeană și de a le transpune în propriul sistem de calificări. Cadrul prevede ca până în anul 2010 toate țările să își coreleze propriul sistem de calificări cu EQF astfel încât în anul 2012 toate certificatele de calificare nou elaborate să conțină referiri la nivelul EQF adecvat, lucru ce va face posibilă compararea nivelurilor de calificare din diferite țări, pe baza grilei de descriere EQF. Elementul de noutate introdus de EQF este acela că rezultatele învățării sunt descrise pe baza abilităților și competențelor, independent de contextul sau sistemul de educație în care au fost dezvoltate. Evaluarea și recunoașterea învățării pentru stabilirea nivelului de la care fiecare individ accede la programe de training și dezvoltare profesională, Prior Learning Assessment and Recognition (Blower, 2000), constituie un pas important în evaluarea și certificarea pe baza standardelor ocupaționale, contribuind la evitarea dublării și suprapunerii calificărilor la nivel național.

În România standardele ocupaționale pot fi elaborate de asociații profesionale, organizații patronale sau sindicale, companii și furnizori de formare – pe baza metodologiei CNFPA, iar verificarea și validarea lor se realizează numai de organizații abilitate în domeniul standardelor, respectiv Comitete Sectoriale și Ministere.

### **Experiența Băncii Comerciale Române în implementarea conceptului de standard ocupațional**

Pornind de la premisa că un rol important în facilitarea procesului de dezvoltare individuală și eficientizare a utilizării resurselor umane revine modului de definire a posturilor și de evaluare a personalului, Banca Comercială Română a fost unul dintre primii jucători importanți ai economiei românești care s-a implicat în implementarea conceptului de standard ocupațional. Obiectivul s-a înscris

în cadrul unui Program demarat la nivel național în anul 2003, având ca scop autorizarea unor Centre de Pregătire ca Centre de Evaluare a Competențelor utilizând standardul ocupațional. Proiectul a beneficiat de asistența tehnică din partea Occupational Standard and Assessment of Competence (OSAC), organizație aflată sub egida Agenției Internaționale Canadiene de Dezvoltare.

Beneficiind de 3 Centre de pregătire cu o capacitate de 700 locuri și o rețea de unități extinsă la nivelul țării, 281 unități bancare, BCR a îndeplinit condițiile necesare înscrierii în cursa de atestare ca Centru de evaluare.

În contextul diversificării pieței financiar bancare, BCR a trebuit să se asigure că deține, în aceeași măsură, atât capacități funcționale și tehnice specifice cât și un personal cu abilități, cunoștințe, atitudini corespunzătoare mutațiilor intervenite în activitatea bancară.

Principalele motive care au determinat înscrierea în acest program au fost:

➤ Consolidarea poziției băncii atât pe plan intern cât și internațional după încheierea procesului de fuzionare cu Bancorex marcat de extinderea rețelei de unități prin preluarea reprezentanțelor de la Moscova, New York, Londra, Paris și a relațiilor cu băncile corespondente ceea ce a permis dezvoltarea ofertei de produse prin asigurarea derulării tranzacțiilor externe ale clienților și implicarea băncii în programe de finanțare internațională.

➤ Schimbări în mediul operațional sau în strategia organizației ca urmare a implementării sistemului centralizat de administrare a operațiunilor utilizând platforma Sibcor 2000, care a oferit avantajele unei baze de date centralizate care permitea o analiză a riscurilor, costurilor și profitabilității în timp real.

➤ Necesitatea creării unui climat de încredere și siguranță în bancă prin crearea unui sistem care să asigure menținerea unui personal calificat în măsură să susțină profesional oferta de produse și servicii a băncii, să construiască un parteneriat durabil și prietenos cu clienții săi.

➤ Complexitatea pieței financiar bancare determinată de diversificarea ofertei și gradului de bancarizare a condus la creșterea rolului resurselor umane în dezvoltarea afacerilor, solicitând competențe și abilități manageriale și de relaționare deosebite.

Implicarea Băncii Comerciale Române în proiect a deschis noi perspective înțelegerii și utilizării termenului de competență, asimilat până la acea dată, în mod limitat, capacității de cunoaștere. Întreg sistemul de recrutare, promovare și fundamentare a activității de pregătire era bazat pe verificarea și însușirea cunoștințelor necesare exercitării unei funcții, abilitățile de execuție fiind însușite la locul de muncă.

A fost extinsă aria de înțelegere și utilizare a noțiunii de competențe, luându-se în considerare capacitatea de a exercita anumite atribuții și de a executa anumite operațiuni. Acest lucru a impus regândirea politicilor de resurse umane prin fundamentarea tuturor sistemelor pe baza calității de „a fi competent” respectiv, de a poseda atât calități native (aptitudini) și cunoștințe cât și de a manifesta atitudini care să conducă la îndeplinirea rolului cerut de post.

În urma analizării cerințelor impuse de activitatea bancară, în practică au fost identificate ca și competențe ocupaționale relevante următoarele categorii: orientarea spre rezultate, orientarea către client, comunicarea, atitudine pro-activă, simțul calității.

De asemenea, în exercitarea actului managerial s-au regăsit următoarele competențe funcționale: orientarea către business, gândirea analitică, gândirea conceptuală, impact și influență, căutarea de informații, managementul timpului, empatie și autocontrol, munca în echipă.

Crearea unui cadru structurat de evidențiere a competențelor a fost urmat și de dezvoltarea unui sistem de evaluare adecvat. Întregul sistem de evaluare a avut la bază principiul conform căruia competența profesională înseamnă un nivel-prag al îndeplinirii criteriilor; acest nivel-prag a fost stabilit prin intermediul instrumentelor de evaluare pentru fiecare unitate de competență din standardul ocupațional, considerat întotdeauna minimal, adică:

- dacă un evaluat se situează sub acest nivel decizia evaluatorului va fi: „încă nu suficient de competent”;
- dacă un evaluat se situează exact la nivelul cerut de standard, decizia evaluatorului va fi: „competent”.

Firește se pune și problema ce se întâmplă dacă un evaluat se situează peste nivelul-prag, adică mult peste cerințele standardului ocupațional pentru a fi declarat „competent”. În această situație, se consideră performanță profesională. Prin certificarea „competent” sau „încă nu competent”, se atestă existența unui nivel de cunoștințelor și aptitudini, dar nu și nivelul de performanță atins. Performanța a continuat să fie evaluată potrivit sistemului de apreciere anuală individuală a personalului și prin raportarea la un set de indicatori economico-financiar.

Implementarea în BCR a conceptului de evaluare a competențelor angajaților băncii bazat pe standarde ocupaționale a început cu crearea sistemului pentru Directorul de unitate. Coordonarea întregului proces a fost asigurată prin constituirea Comitetului de Implementare a Sistemului de Evaluare bazat pe Competența (CISEC). A fost ales acest post deoarece directorul de unitate bancară, prin poziția pe care o ocupă, constituie vârful piramidei organizaționale teritoriale și poate deveni promotorul conceptului de evaluare a competențelor bazată pe standarde ocupaționale, reprezentând interfața atât cu clienții externi, cât și cu echipa pe care o coordonează din bancă. Analiza ocupațională s-a efectuat pornind de la conținutul fișei postului, informațiile necesare fiind colectate ulterior în cadrul interviurilor organizate atât cu directorii din administrația centrală, cu directori de unități, precum și în cadrul grupurilor de lucru constituit pentru validarea rezultatelor finale. Standardul ocupațional pentru directorul de unitate bancară a fost structurat pe 17 unități de competență, pentru care au fost stabilite 4 niveluri de prioritate în funcție de impactul acestora asupra realizării rolului de director.

Evaluarea competențelor directorilor de unități bancare din BCR s-a desfășurat prin parcurgerea următoarelor etape:

- stabilirea referențialului – standardul ocupațional;
- redactarea instrumentelor de evaluare;
- organizarea unui curs de formare evaluatori;
- aplicarea instrumentelor de evaluare.

În Banca Comercială Română au fost formați ca evaluatori de competențe 38 de directori din administrația centrală și unități teritoriale, dintre aceștia 35 au desfășurat procese de evaluare. Întregul proces de evaluare a presupus administrarea unei baze de date complexe, bază constituită cu asistență tehnică a echipei de proiect Occupational Standard and Assessment of Competence.

Procesul de evaluare a directorilor pe baza standardului ocupațional în cadrul Băncii Comerciale Române a presupus organizarea a 19 sesiuni de evaluare în cadrul cărora au fost evaluați 216 directori de subunități. Evaluatorii au aplicat metodele de evaluare aferente unui număr de maxim 4 competențe pe fiecare evaluator. Din cele 216 de persoane evaluate, 40 persoane au primit decizia „încă nu competent” pentru cel puțin o unitate de competență. Deciziile „încă nu competent” au fost documentate de către evaluatori prin prezentarea, în cadrul rapoartelor de analiză a dovezilor, a motivelor ce le-au determinat. Fiecare persoană evaluată a fost informată asupra deciziei rezultată din procesul de evaluare, semnând de luare la cunoștință în dosarul de evaluare. Împună cu decizia de evaluare au fost transmise de către evaluatori și formularele de feedback pentru persoanele evaluate, în care sunt prezentate îndrumări pentru activitatea profesională și recomandări pentru dobândirea competenței în cazul în care decizia a fost „încă nu competent”. Persoanele care au primit decizia „încă nu competent” au fost programate la sesiuni de reevaluare.

Evaluarea competențelor pe baza standardelor ocupaționale a continuat cu funcția de ofițer de credite pentru care a fost elaborat Standardul Ocupațional și setul de probe de evaluare. Demararea proiectului de optimizare corporată, având ca obiective optimizarea fluxurilor operaționale pe front-office și back-office cu impact major în conținutul muncii ofițerului de credite, nu a justificat continuarea acestuia.

Pe parcursul derulării proiectului au avut loc întâlniri între reprezentanții Băncii Comerciale Române și CIDA - Agenția Canadiană pentru Dezvoltare Internațională și au fost organizate participări naționale și internaționale, în care banca a fost nominalizată ca exemplu de bună practică în domeniul evaluării competențelor pe baza standardelor ocupaționale, între care amintim Conferința internațională organizată în 28–29 august 2003 la Rotterdam având ca temă „Cooperarea între sectoarele de educație și mediul de afaceri” și Seminarul organizat în perioada 13-14 februarie 2004 de către Fundația Europeană de Formare (European Training Foundation – ETF- Vilnius, Lituania). La atelierul de lucru Cadrul calificărilor și asigurarea calității a fost invitată Banca Comercială Română, ca organizație reprezentativă pentru bună practică în cadrul căreia

funcționează un Centru de evaluare autorizat în conformitate cu metodologia organismului de certificare din România.

În baza experienței acumulate în procesul de implementare BCR a putut să prezinte dovezile necesare atestării Centrului de evaluare propriu ca centru de evaluare pe bază de competențe. Solicitarea de atestare a Centrului s-a fundamentat pe dovezile prezentate de banca atât în ceea ce privește respectarea metodologiei de elaborarea a standardelor ocupaționale, a metodologiei de organizare și derulare a procesului de evaluare, existența unei aplicații de administrare și arhivare a informațiilor, precum și existența unei baze materiale care să ofere condițiile necesare aplicării tuturor tipurilor de probe prevăzute de sistem. Compatibilitatea dovezilor prezentate cu criteriile de autorizare a condus la atestarea Centrului BCR ca centru de evaluare.

Etapele de transformare prin care a trecut banca începând cu anii 2004, determinate de privatizarea cu BERD și IFC au condus la stoparea procesului de evaluare pe baza de standarde pentru funcția de ofițer credite și celelalte funcții de execuție din sistemul băncii pentru care existau standarde ocupaționale.

Banca Comercială Română având atât calitate de formator de oameni prin cele 3 centre de pregătire, cât și de beneficiar direct al efectelor programelor de pregătire gestionate, considerăm că există perspectiva reluării procesului păstrând elementele de bază atâta timp cât își propune transpunerea în practică a principiului “omul potrivit la locul potrivit”, prin crearea de abilități și furnizarea de cunoștințe necesare/utile realizării sarcinilor și responsabilităților stabilite prin la nivelul postului.

## Concluzii

Pornind de la preocuparea Institutului Bancar Român de a-și adapta structura programelor de pregătire în funcție de standardele ocupaționale, obiectiv înscris de programul de finanțare oferit de Uniunea Europeană, considerăm utilă prezentarea câtorva concluzii care se pot constitui în puncte de referință în măsura în care există interes pentru demararea unor inițiative similare:

➤ Succesul sistemului este un efect de cascada care începe cu rezultatele obținute în urma analizei ocupaționale. Este necesar ca pentru analiza ocupațională să nu ne limităm concluziile doar la studiul fișelor de post, propunem utilizarea unor metode multiple bazate pe interviuri individuale și de grup care să presupună implicarea personalului încadrat pe posturile ce fac obiectul analizei, cât și a superiorilor acestora astfel încât să se asigure că există corespondență între așteptările organizației și percepția angajatului (Blower, 2000).

➤ Avantajele particularizării cunoștințelor necesare, atitudinilor și aptitudinilor la conținutul fiecărei unități de competență, cu scopul de a îmbunătăți procesul de stabilire a structurii programelor și formelor de pregătire propuse.

➤ Sistemul de evaluare pe baza de standarde este un sistem consumator de timp și implementarea lui se justifică în instituțiile organizate pe baza de procese

End to End, pentru care există perspectiva unei stabilități. Este recomandat ca unitățile de competență să fie structurate pe faze de proces, astfel încât îmbunătățirile continue cerute de existența unui sistem bazat pe calitate să fie cât mai mult posibil localizate la nivelul fazelor de proces și respectiv a unității de competență corespunzătoare. Este nevoie de o oarecare stabilitate în ceea ce privește conținutul unității de competență pentru o perioadă de cel puțin 2 ani, în alte condiții nejustificându-se cheltuielile.

➤ Sistemul de evaluare implică, prin natura lui, un proces de comunicare între evaluat și evaluator. Faptul că pe parcursul derulării acestuia, evaluatul are ocazia să schimbe opinii cu mai mulți evaluatori, întregul sistem se transformă într-un instrument de îmbunătățire a comunicării în cadrul organizației. În procesul de comunicare pot fi identificate cauzele situațiilor în care deși nivelul de competență corespunde cerințelor/criteriilor standardului ocupațional acesta nu se reflectă în rezultatele/permanența unității bancare/locului de muncă. Identificarea cauzelor pot constitui cerințe de îmbunătățire a politicilor de personal sau a proceselor operaționale.

➤ Procesul de evaluare este un diagnostic numai din cauza faptului că utilizează standardul ocupațional și instrumentele de evaluare elaborate anterior; totuși scopul său principal este de a fi un prognostic deoarece evaluarea trebuie să privească mai curând înainte decât înapoi activitatea profesională a celui evaluat și să sprijine evoluția sa pozitivă.

➤ Dacă un evaluat a primit calificativul *încă nu competent* acesta trebuie strict limitat la aspectele care au impus această judecată profesională din partea evaluatorului și în niciun caz și sub nicio formă nu trebuie extrapolate și/sau generalizate în enunțuri sau sentințe definitive la adresa personalității celui evaluat.

➤ Sistemul de evaluare oferă un mare potențial de valorificare a propunerilor de îmbunătățire formulate de salariați.

➤ Succesul implementării, așa cum arătată că în faza inițială depinde de rezultatele analizei ocupaționale, în final depinde de măsurile luate de organizație pe baza rezultatelor obținute în cadrul evaluării. În măsura în care concluziile de genul *încă nu competent* conduc la măsuri coercitive și nu la măsuri de dezvoltare sau la un plan de acțiune agreat de ambele părți, ne putem confrunta cu situații de demotivare a personalului și cu o lipsă de interes din partea acestuia de a se înscrie în procesul de evaluare. Trebuie să reținem că sistemul de evaluare pe bază de standarde nu este un sistem obligatoriu ci el presupune inițiativa și dorința salariatului de evaluare pe anumite unități de competență în vederea certificării (Day, 2000). Certificarea conferă salariatului sentimentul siguranței locului de muncă și a menținerii statutului de angajat, atât în cadrul organizației din care face parte cât și în cadrul altor organizații similare. Dar acest, lucru va fi posibil numai în condițiile în care sistemul se implementează la nivelul întregului sistem bancar.

➤ Deși sistemul de evaluare pe baza de competente nu se substituie sistemului de evaluare a eficienței programelor de pregătire între ele există o legătură intrinsecă, determinate de raportarea la același referențial – standardul



ocupational. Pe de o parte stabilirea structurii programelor de pregătire nu poate fi făcută decât pe baza cerințelor standardului ocupational, iar interesul participanților se poate manifesta numai în măsura în care programul oferă posibilitatea acumulării cunoștințelor, abilităților necesare executării activităților conform aceluiași cerințe prevăzute în standard. De asemenea, evaluarea solicitată cursanților, la încheierea unui program de pregătire, trebuie să conducă la convingerea cursantului ca abilitățile și cunoștințele acumulate la sfârșitul programului îi conferă confortul necesar înscrierii

➤ În procesul de evaluare pentru obținerea atestării într-o unitate de competență din structura standardului ocupational.

### References

- Blower, D. (2000). „Canada: The story of prior learning assessment and recognition”. In N. Evans (Ed.), *Experiential Learning Around the World* (pp. 83-102). London, England: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- CNFPA (nd). Lista Standardelor Ocupationale. Retrieved from <http://so.cnfpa.ro/so/>
- Day, M., (2000), *Developing Benchmarks for Prior Learning Assessment and Recognition*. Canadian Association for Prior Learning Assessment. Retrieved from [http://www.capla.ca/benchmark\\_en.php](http://www.capla.ca/benchmark_en.php)
- EC (2008). *Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_en.htm)
- H.G. (1999). *Hotărârea Guvernului nr. 779/1999 privind aprobarea constituirii Consiliului pentru Standarde Ocupationale și Atestare*. M.O. al României, Partea I, nr. 473, 30 septembrie 1999