

Matryca kompetencji - Zarząd

Skala ocen

- 1 = podstawowa wiedza teoretyczna
- 2 = szeroka wiedza teoretyczna
- 3 = nabyte kompetencje praktyczne
- 4 = szerokie kompetencje stosowane w praktyce

Wiedza merytoryczna i umiejętności

	Obecny skład Zarządu							Odpowiedniość kolektywna Minimum jedna ocena "4" i minimum jedna ocena "3" (T/N)	Oczekiwany poziom
	CEO	CFO	CRO	COO	Retail	Markets	Corporate		
Planowanie strategiczne i zrozumienie strategii biznesowej lub planu biznesowego banku i jego wdrożenia								T/N	<i>Dla CEO oczekiwany poziom 4</i>
Zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, ocena, monitorowanie, kontrola i ograniczanie kluczowych rodzajów ryzyka banku, w tym związane z tym obowiązki, zdolność ponoszenia ryzyka, strategia w zakresie ryzyka, kapitał, refinansowanie i płynność, wewnętrzne modele i funkcje controllingu ryzyka)								T/N	<i>Dla CRO oczekiwany poziom 4</i>
Działalność kredytowa								T/N	<i>Dla CRO oczekiwany poziom 4</i>
Ocena efektywności działań banku w zakresie budowania skutecznego modelu zarządzania, nadzoru i kontroli								T/N	<i>Dla CFO oczekiwany poziom 4</i>
Ramy i wymogi regulacyjne								T/N	<i>Dla CEO i dla CFO oczekiwany poziom 4</i>
Obszar compliance (funkcja compliance, działanie i skuteczność systemu compliance porównywalnego banku)								T/N	<i>Dla CEO i CFO oczekiwany poziom 4</i>
Interpretacja informacji finansowych banku i ustalanie priorytetów na podstawie tych informacji wraz z wyznaczaniem stosownych działań kontrolnych i środków								T/N	<i>Dla CEO, CRO i CFO oczekiwany poziom 4</i>
Nowe technologie, mobilność, cyfryzacja i bezpieczeństwo danych								T/N	<i>Dla COO oczekiwany poziom 4</i>
Wiedza w obszarze rynków finansowych i działalności bankowej								T/N	<i>Dla "Markets" oczekiwany poziom 4</i>

CRO	
Ugruntowane doświadczenie w zakresie zarządzania ryzykiem całego banku	Tak/Nie
Szerokie doświadczenie w wypełnianiu wymogów regulacyjnych	Tak/Nie
Rozwój systemów zarządzania ryzykiem	Tak/Nie

CFO	
Ugruntowana wiedza w zakresie rachunkowości	
Zarządzanie kosztami, zarządzanie finansami, planowanie finansowe, planowanie w oparciu o scenariusze, planowanie budżetu	Tak/Nie
Znajomość czynników kształtowania wartości/KPI; wiedza z zakresu analiz rentowności	Tak/Nie
Wiedza i doświadczenie w obszarze planowania opartego na scenariuszach i określeniu pozafinansowych czynników wpływających na wyniki finansowe	Tak/Nie
Wiedza z obszaru compliance	Tak/Nie
Operacyjne zarządzanie ryzykiem	Tak/Nie
Prawo podatkowe	Tak/Nie

Członek Zarządu ds. Rynków Finansowych	
Właściwości, ryzyko i funkcjonowanie produktów kredytowych i instrumentów finansowych	Tak/Nie
Doświadczenie w sprzedaży produktów bankowych	Tak/Nie
Podstawowa wiedza z zakresu obrotu papierami wartościowymi	Tak/Nie
Wiedza w zakresie wymogów ustawowych dotyczących sprzedaży	Tak/Nie

Matryca kompetencji - Model managera

Współpraca	Harmonijnie i skutecznie komunikuje się i współdziała z różnymi osobami w organizacji
	<p>Współpracuje z osobami, z którymi nie jest bezpośrednio powiązany hierarchią organizacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skutecznie porusza się po organizacji, potrafi zachęcić innych do współpracy. - Jest pomocny i koleżeński. Nie jest terytorialny. - Rozwiązuje konflikty. Poszukuje obopólnie korzystnych rozwiązań. - Patrzy szerzej niż jego własny zakres odpowiedzialności. - Tworzy atmosferę dialogu. - Dzieli się informacjami. Tworzy okazje do wymiany wiedzy i doświadczeń. - Buduje relacje oparte o wzajemne zaufanie. - Buduje poczucie więzi i szacunku w zespołach.

Skala współpracy:

1. Akceptuje współpracę
2. Współpracuje
3. Buduje kulturę współpracy

Wspieranie i inspirowanie	Wspiera swoich pracowników. Inspiruje, angażuje i rozwija swój zespół. Sprawia, że zespół jednoczy się wokół wspólnych celów i angażuje się w procesy zmian.
	<ul style="list-style-type: none"> - Tworzy wspólną wizję dla zespołu. - Pozwala swoim pracownikom realizować cele według ich własnych dróg i metod. - Wspiera swoich pracowników i tworzy warunki umożliwiające im realizację celów. - Regularnie przekazuje informację zwrotną. - Poświęca czas na rozwijanie pracowników, rozpoznaje ich potencjał i motywuje do wykorzystywania go. - Rozmawia z każdym pracownikiem o jego wynikach, sukcesach i rozwoju. Widzi w tym wartość. - Świadomie zatrudnia lepszych od siebie i rozwija sukcesorów. - Pomaga zespołowi przechodzić przez zmiany, angażując ludzi i budując ich wsparcie dla zmian.

Skala wspierania i inspirowania:

1. Dostrzega potrzebę wspierania i inspirowania
2. Stara się wspierać i inspirować
3. Wspieranie i inspirowanie jest dla niego priorytetem

Różnorodność	Wspiera różnorodność w swoim zespole i w organizacji. Korzysta z różnorodnych perspektyw, poglądów i punktów widzenia. Nie dyskryminuje inności. Wspiera i pobudza konstruktywną konfrontację.
	<ul style="list-style-type: none"> - Motywuje i angażuje zespoły o wysokim stopniu różnorodności. - Tworzy i wzmacnia kulturę, w której cenione i wykorzystywane są przeciwstawne punkty widzenia. - Akceptuje i wspiera różnorodne pomysły i rozwiązania. - Chętnie i skutecznie współpracuje z osobami o odmiennych profilach charakterologicznych. - Zwalcza stereotypy i uprzedzenia. - Swoimi działaniami udowadnia, że w odmienności jest siła.

Skala różnorodności

1. Akceptuje różnorodność
2. Buduje szacunek dla różnorodności
3. Korzysta z różnorodności

Myslenie klientem	Patrzy na swoją pracę z perspektywy klienta. Rozumie, że jego praca powinna służyć klientowi. Jest świadomy, że klienci są różni, a ich potrzeby – różnorodne. Wnosi wkład do budowy wartości dla klienta.
	<ul style="list-style-type: none"> - Wie, jaki wpływ na klienta ma praca wykonywana przez jego zespół. - Rozumie, że na pozytywne doświadczenie klientów pracują wszystkie obszary organizacji. - W swoich działaniach kieruje się w pierwszej kolejności dobrem klienta. - Identyfikuje i rozumie różnorodne potrzeby klientów. - Patrzy na efekt swojej pracy z perspektywy klienta. - Jest ambasadorem marki mBank i buduje jej postrzeganie na rynku.

Skala myślenia klientem

1. Dostrzega klienta
2. Jest nastawiony na klienta
3. Tworzy nową wartość dla klienta

Strategia i Innowacyjność	Buduje innowacyjną strategię dla swojego obszaru. Przyczynia się do realizacji strategii Grupy mBanku.
	<ul style="list-style-type: none"> - Tłumaczy długofalową strategię Grupy swojemu zespołowi. - Postrzega cele dla swojego obszaru w kontekście strategicznych celów Grupy mBanku. - Wykracza poza perspektywę krótkoterminowych celów operacyjnych. - Prowokuje eksperymenty, zachęca do nowych pomysłów, buduje nowoczesne środowisko pracy. - Rozpoznaje szanse płynące z nowych metod i rozwiązań. - Potrafi przełożyć innowacyjny pomysł na konkretne działania biznesowe. - Patrzy szeroko na kontekst długofalowych planów dla całej organizacji. - Śledzi nowe trendy na rynku, dostrzega szanse i zagrożenia. Przekłada światowe trendy na codzienne działania.

Skala strategii i innowacyjności

1. **Rozumie kontekst strategiczny**
2. **Działa w kontekście strategicznym**
3. **Przyczynia się do budowy strategii**

VUCA	Wykorzystuje szanse płynące ze zmieniającego się otoczenia. Radzi sobie w sytuacjach niejednoznaczności, niepewności i złożoności.
	<ul style="list-style-type: none"> - Rozumie rosnącą złożoność otoczenia, w tym biznesu i rynku, i potrafi w takim środowisku skutecznie działać. - Pomaga innym zrozumieć złożone problemy, rozkładając skomplikowane zagadnienia na realne, możliwe do rozwiązania zadania. - Promuje elastyczne, nowatorskie podejście i podejmuje ryzyko błędów, próbuje i eksperymentuje. - Potrafi znaleźć rozwiązanie nowych problemów, wykraczające poza rutynę. - Znajduje rozwiązania w sytuacjach niepewności, posługując się intuicją. - Radzi sobie z szybkimi zmianami przebiegającymi w sposób chaotyczny i nieplanowany. - Zarządza głębokimi, transformacyjnymi zmianami w swoim obszarze. - W niejasnych, wieloznacznych sytuacjach, trafnie odczytuje sygnały płynące z otoczenia.

Skala VUCA:

1. **Akceptuje niepewność**
2. **Radzi sobie z niepewnością**