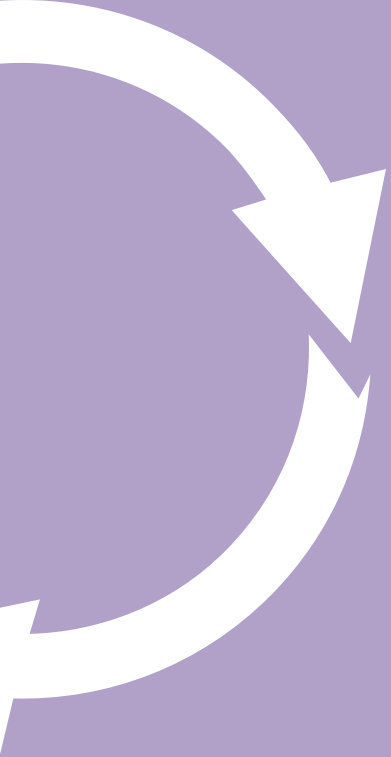


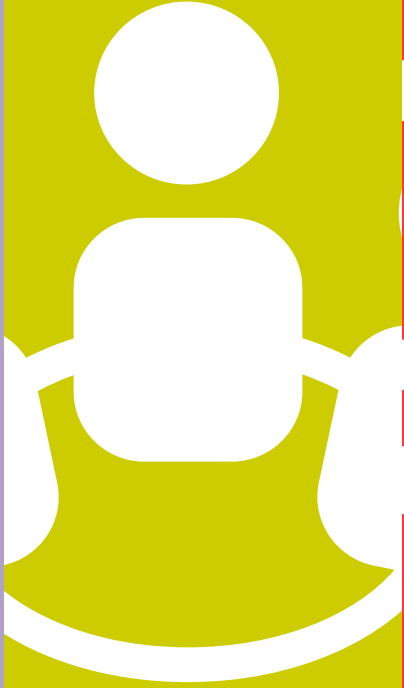
# KENDİNİ YÖNETME

Davranışsal  
yetkinlikler



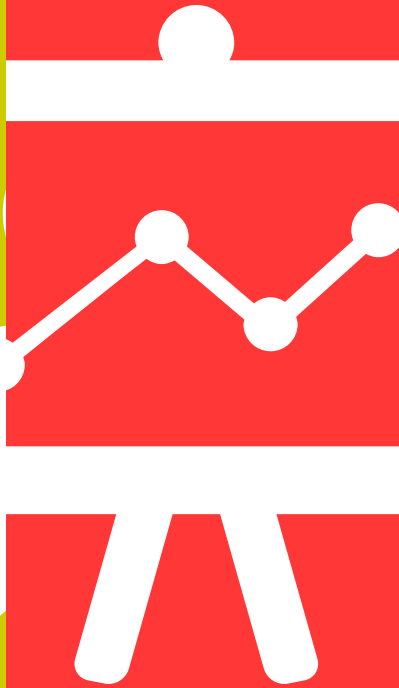
# EKİBİNİ YÖNETME

Yönetmel  
yetkinlikler



# İŞİNİ YÖNETME

Mesleki  
Bankacılık  
Teknik  
Yetkinlikler/  
Mesleki  
Fonksiyonel  
Yetkinlikler



# GELECEĞİ YÖNETME



Türkiye Bankalar Birliğı eğitim kataloğu'nun, yayın dahil her türlü yasal hakları Türkiye Bankalar Birliğı (TBB)'ne aittir.

Her hakkı saklıdır. Türkiye Bankalar Birliğı'nin yazılı izni olmadan kısmen veya tamamen ya da özet halinde basılamaz, yayımlanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, sunum olarak kullanılamaz. Normal ve yasal ölçüyü aşan iktibas yapılamaz. Normal ölçüde ve yasal iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.



## TBB GELİŞİM DÖNGÜSÜ



### KENDİNİ YÖNETME (DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLER)

- MESLEKİ GELİŞİM (Öğrenme İŐtahi, Öğrenmeye Açıklık)
- PROAKTİF DAVRANIŞ VE DUYGU YÖNETİMİ
- İLETİŞİM
- GÜVEN YARATMA
- KENDİNE LİDERLİK
- MERAK VE KEŞFETME
- MÜŞTERİ DUYARLILIĞI
- TAKIM ÇALIŞMASI VE İŞBİRLİĞİ
- ANALİTİK DÜŞÜNME VE YARATICILIK
- KURUMSAL FARKINDALIK VE ETİK BİLİNCİ



### EKİBİNİ YÖNETME (YÖNETSEL YETKİNLİKLER)

- HIZLI KARAR ALMA VE ÇEVİKLİK
- PLANLAMA VE ORGANİZASYON
- YETENEK YÖNETİMİ / OPTİMİZASYONU
- PERFORMANS GELİŞTİRME  
(Geri-İleri-EŞ zamanlı Değerlendirme)
- KOÇ YÖNETİCİ
- BİLGİ İZLEME VE OPERASYONEL TAKİP
- SORUMLULUĞU DEVRETME
- SONUÇ ODAKLILIK
- KOORDİNASYON
- DENETLEME



### İŞİNİ YÖNETME (MESLEKİ TEKNİK/ FONKSİYONEL YETKİNLİKLER)

- MEVZUAT
- OPERASYONEL TAKİP VE BİLİNC
- İÇ SİSTEMLER VE DENETİM
- MALİYET
- FİYATLAMA
- OPERASYONEL VERİMLİLİK
- İLİŞKİ YÖNETİMİ, STRATEJİK İLİŞKİLER  
VE KİLİT ORTAKLIKLAR KURMA
- İKNA
- RAPORLAMA VE SUNUM
- KIYASLAMA
- ESNEKLİK
- GLOBAL ZEKA



### GELECEĞİ YÖNETME (ÖZGELECEK YETKİNLİKLERİ)

- DEĞİŞİMİ OKUYABİLMEK VE  
GELECEĞİ KURGULAMAK
- VİZYON VE DEĞERLERLE LİDERLİK
- DİJİTAL OKUR-YAZARLIK
- DEĞİŞİM VE DÜŞÜNCE LİDERLİĞİ
- KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
- KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM
- FARKLILIKLARI YÖNETME
- ÖĞRENME STRATEJİLERİ

# KENDİNİ YÖNETME

## Davranışsal Yetkinlikler

### DY01 MESLEKİ GELİŞİM - ÖĞRENME İŞTAHI (ÖĞRENMEYE AÇIKLIK)

Tanım: Yetkinlik ve hedef bazlı tüm rol ve pozisyonlarda eğitim, yetiştirme, geliştirme ve öğrenme konusundaki yetenek ve kişisel isteğin performansa dönüşmesinde kendisinin ve çalışma arkadaşlarının deneyimlerinden, öğrenimlerinden yararlanmaktır. Kalıcı davranış değişikliğini işe yansıtarak yüksek düzeyde performans sergilerken sürekli öğrenme kültürü ile güncel olmak, yaratıcı olmak, kendini ve çevresini sürekli geliştirmektir.

### DY02 PROAKTİF DAVRANIŞ VE DUYGU YÖNETİMİ

Tanım: Stres yaratacak durumlar ve koşullar karşısında kişinin otokontrolünü koruyarak müşteri ve tüm çalışanların karşısında kendine güvenen, sorgulayan, istikrarlı bir şekilde duygularla ve koşullarla değil; değerlerle ve prensiplerle hareket ederek, etkiye tepki vermeden önce mevcut gerçeklerin ötesini görerek, doğruyla yanlışı ayırt edip kişisel bütünlükten ödün vermeden, dış etkenlerden bağımsız ve insanların ruh ve düşünce halini anlayarak hareket edip profesyonellikle performans göstermeye devam etmektir.

### DY03 İLETİŞİM

Tanım: Rol ve pozisyon bazlı tüm iş kolları çalışanlarının, bilgi ve fikirlerini açık ve anlaşılır bir şekilde aktarabilmesi, hedef kitlenin aktarılanları ve mesajı net ve doğru olarak anlamasını sağlamaktır. Etkili iletişimde kişi, dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde anlaşmazlıkları çözüme ve tarafları ikna etmede başarılı olup uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

### DY04 GÜVEN YARATMA

Tanım: Kurumsal değer ve prensiplere uygun tutum ve davranışlar çerçevesinde, bireysel ve kurumsal iş stratejilerine güven duyulmasını sağlayacak şekilde diğer kişilerle etkileşime girmek ve profesyonel duruş göstererek itibar yaratmaktır. Çeşitli ortamlara ve değişen koşullara uyum sağlamak ve bu koşullar altında etkin çalışarak gereken değişimleri anlamak ve kendi davranışlarını bu doğrultuda uyarlamaktır.

### DY05 KENDİNE LİDERLİK

Tanım: Kişinin iş ve özel yaşantısında güçlü yönlerini keşfederek kişisel farkındalığını artırarak potansiyelini performansa dönüştürmesidir.

### DY06 MERAK VE KEŞFETME

Tanım: Müşterilerin ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik iç ve dış stratejilerini ve önceliklerini geleneksel yapının dışına çıkan inovatif bir yaklaşımla uygun araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanarak stratejik imaj, küresel kavrayış, karlılık ve her türlü operasyonda hayal gücü, merak, keşfetme potansiyelini başarıya yönlendirebilecek davranışlar göstermektir.

### DY07 MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

Tanım: İç ve dış müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlayarak, sunduğu ürün, hizmet ve servislerde verimli müşteri ilişkileri geliştirir ve korurken müşteri içgörüsünü anlamaya odaklanmaktadır.

### DY08 TAKIM ÇALIŞMASI VE İŞBİRLİĞİ

Tanım: Kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olmak amacıyla departman ve departmanlar arası uyum ve işbirliği içinde çalışarak sinerji yaratmak ve yüksek motivasyon ve bağlılık sağlamaktır.

### DY09 ANALİTİK DÜŞÜNME VE YARATICILIK;

Tanım: Analitik düşünme sağlıklı veriyi elde etme, bilgiyi analiz etme ve bilgiyi akılcı bir şekilde kullanmayı içerir. Konuları, problemleri ve fırsatları belirlemek ve anlamak, sonuç üretmek için farklı kaynaklardan verileri karşılaştırarak seçenekler üretmektir.

### DY10 KURUMSAL FARKINDALIK VE ETİK BİLİNCİ

Tanım: Kurum içerisinde egemen olan güç ilişkilerini, değerleri, öncelikleri, davranış normlarını, kurumun çalışma prensipleri doğrultusunda kavrayarak içinde yer aldığı kurumun gücünü ve verimliliğini tanımak ve bu bilgileri iş sonuçlarına yansıtmayı bilmektir. Kurumsal farkındalık, resmin bütününe görmek ve kurumun kültürüyle bütünleşmek, kültürel değerlere ve farklılara duyarlı olmaktır. Kişisel ve profesyonel anlamda yüksek etik standartlar sahip olarak, ahlaki ve kurumsal değerlerin arkasında durarak, kişi ve kurumlar arası ilişkilerde adil bir davranış sergileyerek güven vermektir.

# EKİBİNİ YÖNETME

## Yönetmel Yetkinlikler

### YY01 HIZLI KARAR ALMA VE ÇEVİKLİK

Tanım: Hızlı değişen koşullar veya bir sorun karşısında mevcut verileri göz önünde bulundurarak hareket tarzı seçmek ya da uygun çözüm geliştirmek amacıyla; etkin karar almak ve etki yaratan amaç planlamaları yaparak aksiyonları tetiklemek ve çeviklikle harekete geçmektir.

### YY02 PLANLAMA VE ORGANİZASYON

Tanım: İşin verimli olarak tamamlanabilmesi amacıyla; kendisi ve diğer kişiler için eylem planları oluştururken önceliklendirme, işleri ve kaynakları belirlemek, iç ve dış ortaklarla koordinasyon sağlamak, zamanı etkin bir şekilde kullanarak amaç, hedef ve eylem planları yapmaktır.

### YY03 YETENEK YÖNETİMİ / OPTİMİZASYONU

Tanım: Çalışanların yüksek performans sergilemeleri ile, kurumun verimli ve etkin yönetiminin yanı sıra kişilerin kendi yeteneklerinin en üst düzeye ulaşmalarını sağlayacak, gelişim ortamları, kurum iklimi sağlamaktır. Kariyer yol ve haritalarıyla entegre olmuş, yatkın, yetkin ve yeterlilik bazlı gelişim programlarıyla çalışanları bir üst basamağa taşımaktır.

Kurumsal stratejiler ve değerleriyle yetenek belirleme yetenek geliştirme, güçlü bir yetenek kültürü oluşturma ve bir adım sonrasında kurumsal ve bireysel tüm çalışanları fiziksel ve zihinsel öğrenme çevikliğine ulaştırmaktır. Kurumsal özel bir değeri olan yüksek potansiyele sahip bireylerin sistematik olarak çekilmesi, belirlenmesi, geliştirilmesi ve potansiyellerinin performansa yönlendirilmesidir.

### YY04 PERFORMANS GELİŞTİRME

( Geri-İleri-Eş zamanlı Değerlendirme )

Tanım: Kurumsal hedef ve yetkinlik bazlı tüm çalışanların veriye dayalı yüzleşme kültürüdür. Tüm çalışanların güçlü yanlarına odaklanmış performansı başarıya yönlendiren profesyonel bir gelişim planıyla kendisini ve diğerlerini yüksek enerji ve verimlilik seviyesine taşıyarak iş hedeflerine ulaşmaktır.

### YY05 KOÇ YÖNETİCİ

Tanım: Koç yönetici, derin dinlemek, güçlü sorular sormak, yapıcı ve geliştirici geri bildirim almak ve vermek, takdir etmek, çalışanlarını heyecanlandırarak ve ilham vererek aksiyon almaktır.

### YY06 BİLGİ İZLEME VE OPERASYONEL TAKİP

Tanım: Kurumsal süregelen aktiviteleri yönetmek için bilgi toplama, gözden geçirme ve dökümantasyon hiyerarşisinin oluşturularak veri piramidi oluşturmaktır.

### YY07 SORUMLULUĞU DEVRETME

Tanım: Kendi görev tanımındaki rutin ve/veya önemli işleri ve konuları açık ve rahat bir biçimde delege ederek sorumluluklarını paylaşmaktır. Bir işi delege ederken astlarına iş yükünü dengeli (bilgi, beceri ve tutum bazlı) bir biçimde dağıtarak, her türlü bilgiyi sunarak, desteği vererek (koçluk ve mentorluk) gerçekleştirirken sonucu da takip etmektir.

### YY08 SONUÇ ODAKLILIK

Tanım: Kurumun iş hedefleri ve stratejilerine paralel gerçekçi hedefler belirlemek, hesaplanmış riskler alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar vermek, engel ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşırken işi sonuçlanana kadar işi izlemek, ilişkileri doğru kullanmak ve başarılı sonuçlar elde etmektir.

### YY09 KOORDİNASYON

Tanım: Süreçlerin başlangıç, gelişme ve sonuçlarını düzenli olarak izleyerek birden fazla süreci veya fonksiyonu bir arada yürüterek gereken koordinasyonu sağlamak, birbirleriyle olan bağlantılarını kurmak ve ekibindekilere nerede destek vereceğini bilmektir.

### YY10 DENETLEME

Tanım: İş ailesi rol ve pozisyonlarına ait tüm süreçlerin banka stratejileri prosedürleri ve hedefleri doğrultusunda planlanan amaçlardan sapmayı önlemek için takip edilmesi, sonuçlandırılmasına ve olabilecek riskleri önlemek için düzeltici - önleyici faaliyetlerle izlemek ve düzeltmektir.

# İŞİNİ YÖNETME

## Mesleki Bankacılık Teknik Yetkinlikler/ Mesleki Fonksiyonel Yetkinlikler

### A- MESLEKİ / BANKACILIK TEKNİK YETKİNLİKLERİ

Bankacılık ile ilgili gerekli olan teknik bilgi, deneyim, beceri ve tutuma sahip olmak ve işe yansıtmaştır.

- MTY01 MEVZUAT
- MTY02 OPERASYONEL TAKİP VE BİLİNÇ
- MTY03 İÇ SİSTEMLER VE DENETİM
- MTY04 MALİYET
- MTY05 FİYATLAMA
- MTY06 OPERASYONEL VERİMLİLİK

### B-MESLEKİ / FONKSİYONEL YETKİNLİKLER

- MFY01 İLİŞKİ YÖNETİMİ, STRATEJİK İLİŞKİLER VE KİLİT ORTAKLIKLAR KURMA
- MFY02 İKNA
- MFY03 RAPORLAMA VE SUNUM
- MFY04 KIYASLAMA
- MFY05 ESNEKLİK
- MFY06 GLOBAL ZEKA

## GY01 DEĞİŞİMİ OKUYABİLMEK VE GELECEĞİ KURGULAMAK

Tanım: Kurumların veya kişilerin gelişen teknolojinin, jenerasyonların getirdiği akımların, çağın davranış modellerinin sağladığı verilerle geleceğin kodlarını ön görmesidir. Elde ettiği verileri kullanarak anlam üreten iş fikirleri kurgulamaktır.

## GY02 VİZYON VE DEĞERLERLE LİDERLİK

Tanım: Kurumun vizyonunu ve değerlerini ortak karar verme ve eyleme geçme aşamalarında önde tutarak koçluk ve mentorluk yaklaşımlarıyla canlı bir tablo çizmektir.

## GY03 DİJİTAL OKUR-YAZARLIK

Tanım: Bilgiyi yaratma, kullanma, değerlendirme ve doğru yerde kullanmak için dijital teknolojiyi, iletişim araçlarını veya ağlarını dengeli kullanmaktır.

## GY04 DEĞİŞİM VE DÜŞÜNCE LİDERLİĞİ

Tanım: Kurumlarda, belirli ve belirsiz bir biçimde, ortam ve sürecin bir durumdan farklı bir duruma dönüşme sürecinin, yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik esasları çerçevesinde planlanması, başlatılması, takip edilmesi, sonuçlandırılması ve sürekliliğini sağlamaktır. Kişileri değişik ve yaratıcı alternatifler izlemeye teşvik etmektir. Karmaşayı ve çelişkiyi iyi yönetmektir. Değişim için açık ve net bir vizyon koyarak, insanları harekete geçirmektir.

## GY05 KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Tanım: Yoğun, rekabet ve değişim ortamlarına hızlı uyum sağlayarak sürdürülebilir büyüme için kendisini ve çalışanlarını kurum içinde ve dışında birer girişimci olarak bir üst basamağa taşımaktır. Girişimci riskler alarak, paradigmaları sorgulamaktır. Yeni iş fırsatlarını tespit ederek ve baskı altında kararlı davranarak, piyasa dinamiklerine ve işteki zorluklara ve fırsatlara verilen tepkinin derecesi ve yoğunluğuna odaklanarak, gelecekte ortaya çıkabilecek, fırsatları veya problemleri belirlemektir. Bu bilgiler ışığında öngörülü davranarak işte kalıcı başarılar elde edecek kararları almak ve yeni pazara müşteri fırsatları yaratmayı ve yeni pazarlara ürün veya hizmet alanlarına yayılmasını iş zekası bazlı proaktif bir yaklaşımla gerçekleştirmektir.

## GY06 KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM

Tanım: Kuşaklararası etkileşim, tersine mentorluk (yeni iş konseptleri, yeni dünya, yeni teknoloji) ile kurum içinde uyum, dayanışma ve yüksek performans yaratarak, yeni kuşakların çalışan bağlılığını arttırmak ve kurumsal öğrenmeyi zenginleştirmektir.

Tersine mentorluk, kuşaklararası bilgi ve ilişki boşluğunu kapatma gücüne sahip iki yönlü bir araçtır. Tecrübenin hikayesi, geleceğin yaratıcılığını buluşturarak kuşaklararası etkileşim sağlamaktır.

## GY07 FARKLILIKLARI YÖNETME

Tanım: Farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanarak değişme hızla uyum sağlamak ve kurum içinde değişimin uygulanmasını koordine ve liderlik etmektir.

## GY08 ÖĞRENME STRATEJİLERİ

Tanım: Öğrenenlerin konu alanlarına ve bunların ilişkilerine yönelik derin anlayışlar geliştirerek bilgiyi anlamlı bir şekilde uygulama ve beceriler kazandıracak zengin içerikli çeşitli öğrenim stratejileri uygulamaktır.