

İnsana Yatırım

Garanti BBVA, en iyi ve en bağlı takımı kurma önceliğinde, çalışanlarının gelişimini, mutluluğunu ve sağlığını merkeze alan yatırımlar yapıyor. Fırsat eşitliği ve çeşitliliği gözetken, çağdaş ve insan haklarına tam saygılı kapsayıcı bir çalışma kültürü benimliyor.

İLGİLİ GÖSTERGELER	2021	2022	Denetlenen Veri
Çalışan sayısı	18.354	18.544	
Çalışan bağlılığı skoru*	4.22	4,30	
Yüksek performanslı çalışanların devinim hızı	%3,5	%3,8	
Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi	88.56	89.06	
Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	11	12	
Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%41	%46	
Kişi başına düşen eğitim saati	37,8	42,17	
Cinsiyet eşitliği eğitimini tamamlayan çalışan sayısı	6.811	13.363	✓
Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı***	%58	%58	✓
Kadın / Erkek çalışanlarımız maaş oranı**/***	1,11	1,07	✓
Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı***	%40	%40	✓
Doğum iznine ayrılan kadın çalışan sayısı***	489	415	✓
Babalık iznine ayrılan erkek çalışan sayısı***	382	331	✓
Doğum izni dönüş oranı***	%88	%96	✓
Gelir getiren rollerdeki kadın çalışan oranı***		%65	✓
Kayıp iş günü oranı	0.02	0.02	✓
Çalışanlardan gelen toplam soru ve yorum	6.293	9.726	

* Her yıl bağımsız bir araştırma şirketi tarafından tüm BBVA ülkelerinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilen çalışan bağlılığı anketi skorları 5 üzerinden değerlendirilmiştir.

** Ortalama metriğinin uç değerlerden (çok yüksek/çok düşük) negatif etkilenmesi dolayısıyla medyan değeri verilmiştir.

*** Garanti BBVA Teknoloji, Garanti BBVA Mortgage ve Garanti BBVA Ödeme Sistemleri çalışanları hesaplamalara dahil edilmemiştir.

Garanti BBVA Yetenek ve Kültür, proaktif ve yenilikçi bir yaklaşıma sahip, kurumsal stratejik kararları ve hedefleri doğrultusunda diğer birimlerle iş birliği içinde, başarıyı temel alan, çağdaş yetenek programlarını yürütür. Tüm çalışmalarının temelinde **en iyi ve en bağlı takımı kurmak** ve bu takım için oluşturduğu ideal, **kapsayıcı çalışma kültürü ve ortamını** sürdürme hedefi yatar.

Banka, çalışanlarına fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir iş ortamı yaratmak için azami özeni gösterir. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) konusunda yasal düzenlemeler çerçevesinde gerekli önlemleri alır ve çalışanlarına eğitimler düzenler. Çalışanlara sağlanan özel eğitimler ve alınan önlemlerin yanında, Garanti BBVA, çalışan memnuniyetini artırmak ve daha zengin bir çalışma deneyimi sunmak amacıyla İYİ (İş Yaşam İlişkisi) adı altında **iş ve özel yaşamı dengeleyici** bir program yürütüyor.

YETENEK KAZANIMI VE YÖNETİMİ

Garanti BBVA, içinde bulunduğu dönemde, yeteneklerin kariyerlerinin ilk aşamalarında keşfedildiği, çalışanların kariyer opsiyonları ile ilgili farkındalığının artırıldığı ve çeşitli gelişim araçları sunan bir gelişim modeli çerçevesinde çalışanlarını bir sonraki role hazırlayan, geliştiren ve destekleyen bir yetenek stratejisine odaklanıyor.

Bu kapsamda, yetenek stratejilerinin, çalışan ihtiyaçlarına göre şekillenen ve kurum değerlerinden beslenen adil ve mutluluk odaklı kültüre uyum sağlaması amaçlanıyor.

Garanti BBVA, doğru göreve doğru kişiyi yerleştirmek için, yetkinlikler üzerine kurgulanmış, objektif, pozisyona özel geliştirilen farklı ölçme ve değerlendirme araç ve yöntemleri kullanıyor.

Yeteneklerini kendi içinden yetiştirmeye odaklanan Banka, tüm açık pozisyonlarda önceliği iç kariyer geçişlerine veriyor.

Garanti BBVA'nın performans değerlendirme sisteminde, çalışanların performans hedeflerine ne derece ulaştığı ve bu hedeflere ulaşırken değerleri ne derece yaşattığı ölçülüyor. Sistematik prim ve performans modelleri, değerlendirme esnasında somut, ölçülebilir kriterlerle destekleniyor ve çalışanlar arasında adaleti sağlamaya odaklanıyor. BBVA Grubu'nun ve Garanti BBVA'nın stratejileriyle paralel olacak şekilde düzenlenen performans değerlendirme ve **360° Geri Bildirim** süreci ile, objektif kriterler temel alınarak, hedefler, değerler ve yetkinlikler değerlendiriliyor. Çalışanların sürdürülebilir performanslarından ve yetkinlik sonuçlarından, ücretlendirme, kariyer ve gelişim konularında girdi olarak yararlanılıyor. Belirlenen teknik yetkinlikler sayesinde

çalışanlar kendi görevlerinden beklenen teknik yetkinlik seviyelerini görüntüleyebiliyor. Böylece davranışsal yetkinlikler ile birlikte bütünsel bir şekilde kendilerinden bekleneni değerlendirip bu yönde gelişim fırsatı yakalıyorlar.

Çalışanlar, farkındalıklarını artırmak ve teknik/davranışsal yetkinliklerine katkı sağlamak amacıyla ihtiyaçlarına uygun olabilecek farklı içeriklerle (iç koçluk, dış koçluk, kadın liderliği mentorluk programı vb.) koçluk ve mentorluk uygulamalarından faydalanıyor. Kadın liderlik programına katılan ve yeni atanan liderleri arasından **91 kişi aktif olarak mentörlük programından yararlanırken, toplam 178 çalışan aktif olarak koçluk alıyor.**

Hedef

Alınan Aksiyon

Yetenek kazanımı

- Her yıl Talent Camp ve Talent Day kariyer etkinlikleri ile stajyerlerini ve Management Trainee'lerini belirleyen Garanti BBVA, mufettiş yardımcısı pozisyonu işe alımları kapsamında bu yıl ilk defa Audit Day etkinliğini düzenledi.
- 2022 yılında 77 management trainee, 22 mufettiş yardımcısı ve 15 sales trainee olmak üzere **114 yeni mezunu Garanti BBVA'ya dahil olurken**, 55 genç yetenek ise 6 hafta , 3 ay ve 6 aylık periyotlarda hibrit staj programına dahil edildi.

Garanti BBVA Grubu genelinde açık pozisyonların tüm grup çalışanlarına duyurulması

- Garanti BBVA Grup şirketleri bünyesinde oluşan tüm açık pozisyonların yer aldığı ve tüm grup çalışanlarının kullanımına açık olan İç Kariyer Portalı'nı hayata geçirdi.

Uluslararası kariyer fırsatlarını artırarak yeteneklerin gelişimini ve kurum bağlılığını güçlendirmek

- Garanti BBVA, **uluslararası kariyer fırsatları kapsamında** çalışanlarına BBVA Grubu'nda proje bazlı çalışabilecekleri uluslararası gelişim programı ile kısa süreli görevlendirme imkanı sağlıyor. 2022 yılında uluslararası gelişim programı kapsamında Genel Müdürlük, Grup şirketleri ve saha görev noktalarından yeteneklerine Madrid'de global deneyim ve gelişim fırsatı sağladı.

Çalışan gelişimi

- Yeni gelişim planı platformu uygulamaya alındı. Gelişim planı ile çalışanlar tek bir platform üzerinden kesintisiz bir deneyim ile gelişim hedeflerini belirleyerek, belirlenen hedeflere ilişkin gelişim amaç ve araçlarını tayin edebiliyor ve değişen gelişim ihtiyaçlarına göre yıl boyu açık olan bu platform üzerinden revizelerini yapıyorlar.
- Hazırlanan bu gelişim planları, sürekli geribildirim alma-verme ve gelişim kültürünü desteklemek amacıyla çalışanların yöneticileri ile bir araya gelerek gerçekleştirdikleri gelişim görüşmelerine de girdi sağlıyor.
- Yeni gelişim modeli eğitimi çalışanlara sunuldu. Modelin bilinirliğini artırma ve tutundurma stratejisi paralelinde global bir yetenek haftası organize edildi.
- Yetenek Haftası kapsamında gerçekleştirilen 14 farklı etkinlik ile 500'den fazla çalışanla uygulamalar bire bir paylaşıldı. 161 şubeye yapılan ziyaretle 1.500'e yakın çalışan bir araya gelindi. Mobil Yetenek ve Kültür uygulaması Connect üzerinden 2.900 takdir gönderildi.



Garanti BBVA çalışanları hibrit çalışma modelinin iş yaşamlarındaki faydasını anlatıyor:

- İş-yasam dengesi
- Daha verimli çalışma
- Karbon ayak izinin azalması



Çalışanlarımızın hibrit çalışma modeli videosunu izlemek için QR kodu okutunuz.



ÇALIŞAN DENEYİMİ, KÜLTÜR VE İŞVEREN MARKASI

Garanti BBVA, bankacılık sektöründe en çok tercih edilen işveren ve diğer sektörlerdeki hedef kitlesi arasında çekici bir marka olmak hedefiyle hem potansiyel yetenekleri cezbeden projeler hayata geçirmeyi hem de çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun iç iletişim uygulamaları ile çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor.

Hedef

Alınan Aksiyon

Hibrit çalışma modelini çalışanlarına en iyi deneyimi yaşatacak şekilde uygulamaya geçirmek ve **modele uyumu sağlamak**

- Çalışma hayatındaki değişen dinamikleri ve uygulamaları yakından takip eden bankamızın farklılaşan ihtiyaçlar ve çalışma arkadaşlarımızın mutluluğunu dikkate alarak tasarladığı yeni çalışma modeli sektördeki diğer uygulamalara göre fark yaratıyor.
- Uzaktan çalışma sürecinin sağladığı esneklik ve üretkenlik artışından faydalanmaya devam ederek, yan yana çalışmanın getirdiği iş birliği, sosyal etkileşim, birlikte yaratma ve birbirimizden öğrenmenin avantajlarını bir araya getiriyoruz.
- Genel Müdürlük çalışma saatlerimizin %40'ı ofisten, %60'ı uzaktan olacak şekilde uygulanırken, çalışma arkadaşlarımız yurt içinde iki farklı adres veya şehirden uzaktan çalışabiliyor, ayrıca ofis günlerinde günlük çalışma saatleri için üç farklı saat aralığından birini esnek olarak seçebiliyor.
- Çalışanlar takımları ve yöneticileri ile birlikte ofisten/uzaktan çalışma planlarını yapabildikleri için ofislerden daha etkin şekilde yararlanarak iş yüklerini ve yoğunluklarını ihtiyaçlarına göre yönetebiliyor ve iş-yasam dengesini kurabiliyorlar.

Çalışan mutluluğu ve bağlılığını artırmak

- Çalışanların iyi olma haline (wellness) yönelik hazırlanan **İyi Bak Kendine** mobil uygulama ile 5.700 kullanıcı aktif olarak ücretsiz diyetisyen ve spor dersleri, kişiye özel spor eğitmenleri, psikolojik, hukuki ve tıbbi danışmanlıklar, farklı ana başlıklardaki esenlik konularında pek çok uzmanın paylaştığı içeriklerden faydalanmaya başladı. **Uygulama sayesinde çalışanlar arasından sigarayı bırakanlar, sporu aktif olarak hayatına katanlar** olduğu gibi, uygulama içinde yer alan psikolojik danışmanlık hizmetleri çalışan memnuniyetini destekledi.
- Uygulama üzerinden sunulan içeriklerin yanında, çalışanlar uygulama üzerinden birbirleriyle etkileşime geçerek, sağlıklı yaşam üzerine çeşitli yarışmalar düzenliyorlar.
- Bağlılığı yüksek ekiplerin deneyimlerinden yararlanmak ve faydalı uygulamaları kurum genelinde yaygınlaştırmak adına **"İyi Uygulama"** paylaşım sohbetleri gerçekleştirildi.
- Ekip yöneticilerine bağlılık gelişimi yolculuğunda destek olabilmek için bire bir koçluk seanslarıyla desteklenen **"Ekibimle Güçlüyüm"** programı uygulamaya alındı.
- Çalışanların fikir ve görüşlerini **paylaştıkları "Sor Paylaş"** isimli forum alanı yıl boyu aktif kullanıldı ve bir önceki yıla oranla %55 oranında kullanım artışı oldu. 2022 yılında 9.726 adet paylaşım yapıldı.
- Banka'nın toplumsal alanda önceliklendirdiği konulara paralel olarak yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerine gönüllü olarak yer almak isteyen çalışanlarla da destek vermeye devam edildi. Bu yıl bu kapsamda, kurumsal bağışçısı olunan TURMEPA - Deniz Temiz Derneği ile iş birliği yapılarak Çanakkale ve İstanbul illerinde kıyı temizliği ve atık ayrıştırma ve İstanbul'un çeşitli ilçelerinde konumlanan Eğitim Otobüsleri ile ilkokul çağındaki çocukların çevre ve okyanuslar hakkında bilinçlendirilmesi faaliyetlerine çalışanların gönüllü katılımıyla destek verildi.
- Pandemi etkilerinin azalmasıyla birlikte, çalışan memnuniyetini artırmak üzere düzenlediğimiz fiziksel etkinliklerimizi yeniden hayata geçirmeye başladık. Özel günlerde çalışanlarımızla paylaştığımız ikramlarımız, yöneticilerimiz için düzenlediğimiz Gelecek Toplantımız, Kıdem Ödülleri kutlama etkinliğimiz, hobi kulüplerimizin etkinlikleri, spor turnuvaları ve kültürel etkinliklere katılım bu çalışmalarımızdan en önemlileri oldu.

Kurum içi lider iletişimlerinin artırılması

- Üst yönetim yöneticilerinin, iş dışındaki özel yaşamları ve liderlik stilleriyle çalışanlara ilham vermelerini sağlamak amacıyla "**İçimizden Biri**" liderlik sohbetleri serisi düzenlemeye başladı. Sohbet serisinde Genel Müdür Recep Bastuğ ve farklı iş kollarından genel müdür yardımcılarını konul edildi.

İşveren marka bilinirliğinin artırılması ve yeni yeteneklerin bankaya kazandırılması

- Genç yetenekleri Banka bünyesine katmak için Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri ile iş birliği yapıldı, 2022 yılında yönetici ve çalışanların katıldığı etkinliklerle **126 farklı üniversiteden 4.193 öğrenciye ulaşıldı.**

ADİL VE ŞEFFAF ÇALIŞMA ORTAMI

Garanti BBVA çeşitlilik barındıran ve kapsayıcı bir iş ortamını yetenek yönetimi yaklaşımının merkezine alıyor. Kadınların güçlendirilmesi, sosyal ve ekonomik hayatta aktif ve karar verici konumda olmaları için çalışmaya devam ediyor.

Garanti BBVA, ülkemizde çalışma hayatını düzenleyen yasal mevzuatın yanı sıra,

- Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si ile;
- İnsan haklarının, sosyal adaletin ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas

kuruluşu olan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel ilkeleri başta olmak üzere ülkemizin bu konuda taraf olduğu uluslararası sözleşmelerin gereklerini yerine getirmeye ve uyum sağlamaya odaklanıyor.

Garanti BBVA Etik ve Doğruluk İlkeleri uyarınca, her kademedeki çalışanlar birbiriyle ilişkisini, işyerinde veya işyeri dışında taciz, ayrımcılık veya kötü muamele olarak algılanmayacak ve çalışma iklimini bozmayacak şekilde sürdürmekle yükümlüdür. Garanti BBVA Yöneticileri iş yerlerinde her türlü kötü muamele, ayrımcılık veya taciz eylemlerine engel olabilmek

amacıyla gereken tedbirleri almak, şüphelenilen durumlarda Yetenek ve Kültür Müdürlüğü'ne bildirimde bulunmakla yükümlüdür. Herhangi bir nedenle bu yöntemin kullanımı yerinde ya da konunun çözümü için en uygun yol değilse, durum **Etik Bildirim Hattı'na iletiliyor**. Bu tür şikayetlerde bulunmak, şikayette bulunan kişi aleyhine kullanılmaz, ciddiyetle ele alınır ve sonuçlandırılır. Her türlü kötü muamele, ayrımcılık veya taciz ile bu tür davranışların gizlenmesi yönündeki eylemler için, Banka'da sorumlular hakkında gerekli idari yaptırımlar uygulanır. Garanti BBVA, fırsat eşitliği ilkesine bağlı olarak çalışanları arasında

ayırım yapmaz. Bir kişiyi iş için seçmenin veya yükseltmenin ya da görevini değiştirmenin temel kriteri o kişinin o iş için uygun kişi olmasıdır. Garanti BBVA, anayasal bir hak olan sendikalaşmaya ve

Hedef

Fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak

toplulu sözleşme hakkına saygı duyar. Tüm çalışanlar, sendikal üyelik konusunda serbesttir ve hür iradeleriyle hareket ederler.

Tüm bu uygulamalar Banka'nın Ayrımcılık ve Taciz Politikası ile taahhüt edilerek takip edilmektedir.

Alınan Aksiyon

Garanti BBVA çalışanlarının **%58'ini oluşturan kadınlar**, aynı zamanda orta ve **üst düzey yönetici rollerinin %40'ını oluşturuyor**. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine verdiği önemin bir sonucu olarak Garanti BBVA, **Fırsat Eşitliği Model'ini (FEM)** ilk uygulayan şirketlerden biri. Ayrıca, **Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPS)** ilk imzacılarından biri olan Garanti BBVA, bu ilkeleri Türkiye'den imzalayan ilk banka.

2022 yılında puanını kapsayıcı çalışma kültürü oluşturmak konusunda attığı adımlarla ve esnek çalışma ortamı yenilikleriyle, puanını 89.06'ya yükselterek **7 yıldır üst üste Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alan** Türkiye'den tek banka olmaya devam etti.

Banka, sosyal taahhütlerinin yanında zorunlu toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleriyle çalışanlarının eşitlik alanındaki farkındalıklarını güçlendiriyor. Bu kapsamda;

- Toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı EşitBiz Projesi kapsamında "**Eşitliğin Farkındayım**" GETKurs eğitimi tüm çalışanlara atandı ve 11.000 çalışan bu eğitimlere katılım sağladı. Eşitlik için fark yaratacağı düşünülen bir grup çalışan ise 2. modül olan "İş Yaşamında Eşitliğin Farkındayım" GETSınıf eğitimine dahil oldular.
- Psikolojik ve fiziksel şiddet konusu üzerine Yetenek ve Kültür Danışmanlarına özel olarak "**Şiddete Maruz Kalan Çalışanla İletişim**" eğitimi tamamlandı.
- Kasım ayında "**Kadına Yönelik Şiddet Bir İnsan Hakları İhlalidir**" konulu yayın gerçekleştirildi.
- Öte yandan çalışanlara özel olarak kurulan **Ev İç Şiddet Platformu ile konuya karşı sıfır tolerans duruşu gösterilmekte, çalışanlar bilinçlendirilmekte ve sağlanan destek** mekanizmalarıyla yanlarında olunmaktadır.

Kadın Liderliği & Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitim Yolculuğu

2015

Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden yönetici seviyesine kadar kadın ve erkek temsilcilerin bulunduğu **Cinsiyet Eşitliği Komitesi** kuruldu.

2016

Birleşmiş Milletler **Kadın Programı** ile bir iş birliği anlaşması imzaladı.

2017

Genel Müdür Yardımcısı ve Direktör seviyesindeki 20 kadın lider ile **Remarkable Women Programme** farkındalık eğitimi,

Birleşmiş Milletler Kadın Programı ile Kadın Bölge & Şube Müdürleri & Genel Müdürlük Yöneticileri için eğitim tasarımı ve pilotlanması,

Tüm Banka'ya Toplumsal Cinsiyet Eşitliği eğitimlerinin atanması yapıldı.

Seçmeli eğitim kataloğuna Kadın Liderliği ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili eğitimler eklendi.

Örneklem gruba **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalık Araştırması** anketi açıldı.

2018

Genel Müdür Yardımcısı seviyesindeki 6 kadın ve erkek mentor ile **Kadın Liderliği Mentorluk** çalışması Genel Müdürlük kapsamında pilotlaması yapılmaya başlandı. *Süreç 2022 yılında da kapsamı genişletilerek devam ediyor.*

Cinsiyet Eşitliği Rehberi yayınlandı. Eğitim portalına kadın liderliği konulu kitap özetleri eklendi.

2019

Genel Müdür Yardımcısı ve Bölge Müdürü seviyesindeki 24 kadın ve erkek mentor ile **Kadın Liderliği Mentorluk** çalışması yaygınlaştırıldı ve *2022 yılında da kapsam genişletilerek süreç devam etti.*

Bilinçdışı Önyargı - Modül 1 eğitimi tüm Banka'ya açıldı.

2020

Bilinçdışı Önyargı - Modül 2 eğitimi tüm Banka'ya açılacak şekilde tasarlanıyor. *Eğitimi almamış çalışanlara eğitim ataması 2022'de de devam etti.*

2022

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kapsamında **EşitBiz** eğitimleri ilgili hedef çalışanlara verilmeye başlandı. *Süreç 2023 yılında da devam edecek.*

EĞİTİM

Garanti BBVA, çalışanların ihtiyaçları dahilinde kendilerini hem bugünün hem de geleceğin yetkinliklerine daha donanımlı bir şekilde hazırlanmalarına olanak sağlayacak sürekli öğrenme kültürünü teşvik ediyor. 2022'de Kampüs Garanti BBVA TEGEP ve BrandonHall'dan toplam 7 ödül alarak almaya hak kazandı.

Hedef

Alınan Aksiyon

Sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmek amacıyla zenginleşen ve geliştirilen dijital eğitim platformu

2022'de 145 yeni dijital eğitim paketi portala eklendi. Tüm iştirakler dahil 6.448 tane GETSınıf (Webinar) eğitim planlandı ve 85.402 katılım sağlandı. Oyunlaştırılmış eğitim çözümleri ile çalışanlar toplam 999.343 soru çözdü ve uygulamalarda 11.889 saat vakit geçirdi ve dijital eğitimlerin tüm eğitimler içinde saat bazında oranı %46 oldu.

2021 yılında yeniden tasarlanan dijital öğrenme platformuna yeni özellikler katmaya devam etti. Bu özellikler ile birlikte ;

- Kampüs portalı üzerinde **eğitim bazlı not tutma özelliği** ile çalışanlar kişisel notlarını tek bir portal üzerinde saklayabilecek,
- **Video hızlandırma** özelliği ile her çalışan kendi hızına göre öğrenme deneyimini yaşayabilecek,
- **Kural bazlı çalışan akıllı öneri sistemi** ile çalışanlar tamamladıkları eğitimlere göre yeni eğitim önerilerine portaldan erişebilecek,
- **Gelişim Danışmanına Sor** özelliği ile çalışanlar her zaman Gelişim Danışmanlarına ulaşabilecekler.

2022 yılında yeni e-kitap portalı dijital eğitim platformuna eklendi. Portalda hem Türkçe hem de İngilizce kaynak sunan 2 farklı e-kitap platform erişimi olması sağlandı. Yıl içinde 1.208 çalışan kütüphanelerden yararlandı.

Çalışanların her yerden eğitimlere ulaşmasını sağlamak.

Kampüs Garanti BBVA Eylül ayında eğitimleri Garanti BBVA çalışan mobil uygulaması olan Connect'e entegre edildi.

2022'de çalışanların %71'i kendi isteği ile portaldan dijital eğitim seçti. Eylül 2022'de lansmanı gerçekleştirilen, eğitimlerin Connect mobil uygulamasından yani cep telefonlarından yapılabilmesi çalışmasından itibaren ise **16.574 saat eğitim cep telefonundan tamamlandı.**

Pandemi sonrasında çalışanların yeniden yüz yüze eğitimler ile etkileşimli eğitimlere katılımını sağlamak.

2022 yılında **sınıf içi eğitimlerin sayısı artırıldı** ve özellikli programların ilk eğitimleri sınıf içi olarak düzenlendi. Toplam 731 adet sınıf içi eğitime 8.114 çalışan katıldı.

Çalışanların yabancı dil bilgilerinin gelişimine katkı sağlamak.

Her çalışanın esit imkanlarla **İngilizce & İspanyolca gelişimini** desteklemek için GETLingo portalı içerikleri çalışanlara sunulmaya devam edildi. 4.264 çalışanın platformu kullanması sağlandı.

Çalışanlara farklı bakış açıları ve yeni beceriler kazandıran, ilgi alanlarını işleri ile harmanlayarak hem kişisel gelişimlerine hem de müşteri ilişkilerinde güçlenmelerine imkan vermek

"Şehirde Sürdürülebilir Yaşamın İpuçları", "Satranca Yeni Bir Bakış", "Dünyanın Tren Yolculukları" gibi farklı içeriklerdeki GETKültür eğitimlerini 6.305 çalışan izledi ve bu eğitimler çalışanlardan çok yüksek oranda geri bildirim aldı:

"Doğa, geri dönüşüm ve yaşam için mükemmel bir eğitim"
(Şehirde Sürdürülebilir Yaşamın İpuçları eğitiminden)

"Özel ilgi alanlarının gelişimi için yapılan bu eğitime katkıları olan herkese teşekkürler"
(Satranca Yeni bir Bakış eğitiminden)

"Gerçekten uzun zamandır aldığım en iyi eğitim"
(Zeytinyağının Gizemli Dünyası eğitiminden)

"Bu çeşitlilikte bir eğitim bilgisi sağlayan herkese teşekkürler"
(Dünyanın Tren Yolculukları eğitiminden)

Yıla yaygın olarak konu uzmanlarıyla düzenlenen 15 adet Let's Talk canlı yayınına 5.912 çalışan katıldı.

Çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini ve bilgi paylaşımını desteklemek

Kurum içi birbirinden öğrenme kültürünü güçlendirmek adına yıl içinde **"Bir Gidene Soralım!"** etkinliği ve uzmanlık ve tecrübe birikimlerinin diğer çalışanlarla paylaşılması amacıyla geliştirilen Yarı Zamanlı İç Eğitici programı düzenlendi.

Her yeni başlayan Garanti BBVA çalışanına kurumu tanıtmak, ilk günlerinden itibaren kendilerini Garanti BBVA'lı hissetmelerini sağlamak

2022 yılında **Oryantasyon Programı** yenilendi ve Garanti BBVA'ya her yeni başlayan çalışanın gelişimi ilk günlerinden itibaren desteklendi.

Çalışanların bugün yaptıkları işi daha iyi yapmalarını, geleceğin yetkinliklerine bugünden hazırlanmalarını sağlayacak eğitimler sunmak

- Çalışanları göreve özel mevcut eğitimlerinin yanı sıra fonksiyonel, upskilling, reskilling ve kültür dönüşümü kapsamında da desteklemek için sunulan seçmeli eğitimlerine çalışanların %99'u katıldı.
- Uygulanabilir teknolojiler kapsamında 2022 yılında tamamlanan dünyanın en seçkin üniversitelerinin (Columbia, Wharton, MIT, ELU) dijital içeriklerinin yer aldığı Enabler Technologies Sertifika Programı kapsamında 110 çalışan sertifikalarını almaya hak kazandı.

Sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın artırılması

- Sürdürülebilir kalkınma upskilling gelişimi kapsamında; tüm çalışanlar dijital eğitimler ve yıl boyunca katılıma açık seçmeli eğitimlerle, Sürdürülebilirlik ekibi ise uluslararası akademik programlarla desteklendi. Sürdürülebilirlik alanında bireysel ve kurumsal düzeyde farkındalık kazanılması amacıyla düzenlenen eğitimlere 2022 yılında 12.703 çalışan katıldı.
- BBVA'nın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde eş zamanlı kutladığı **"Sürdürülebilirlik Günü'nde"** 400 çalışan sürdürülebilir bir dünya için bireysel alışkanlıklarını üzerine eğitimlere katıldı. Etkinlik kapsamında uzman eğitimlerle karbon ayak izini azaltmak, iklim değişikliği, sıfır atık vb. temaları üzerine çevrimiçi eğitimler yayınlandı, genel müdürlük binalarında sürdürülebilir ürünler pazarları ile sürpriz aktiviteler düzenlendi, gönüllü çalışanların katılımıyla TURMEPA ile iş birliği içinde kıyı temizliği yapıldı.

Mühendislik, Veri ve Bilgi Güvenliği alanlarında yetkin çalışanlar yetiştirmek

- Garanti BBVA'nın Data ve Teknoloji stratejik önceliği dahilinde 2022'de de Data Eğitim programlarına devam edildi ve 80 Data Specialist ile 71 Data Scientist yetiştirildi.
- Mühendislik ve veri alanlarında görev yapan çalışanlara yönelik olarak, rol ve sorumluluklarına özel olarak farklılaştırılarak tasarlanan ve uygulanan Teknoloji Gelişim Programları yeni eğitimler ve konu başlıkları ile 2022 yılında da devam etti.
- Rol ve görev bazlı mesleki gelişim eğitimleri sunan Teknoloji Gelişim Programları haricinde bu alanlarda görev yapan çalışanların gelecek teknolojileri konusunda bilgilerini ve bu uygulamaları şirket içerisinde yaygınlaştırmalarını kolaylaştırmak amacıyla liderlik ve değişim yönetimi gibi becerilerini de artırmayı hedefleyen, içinde atölye çalışmaları, vaka çözümlenmeleri, mentorluk, tasarım odaklı düşünme ve proje geliştirme adımlarının da yer aldığı 12 aylık GTech Development Sertifika Programı uygulamaya alındı. Bu programa 123 çalışan katıldı.
- Çalışanları data, teknoloji, siber güvenlik, dijital dönüşüm, yazılım gibi farklı yetkinliklerde geliştirmek için 7 farklı platformdan toplam 1.222 adet hesap çalışanlara tanımlandı.

Yetenek kazanımını artırmak ve çalışanları ve takımları yönetecek liderler yetiştirmek

- Management Trainee olarak işe başlayan 77 ve Sales Trainee olarak işe başlayan 15 yeni mezun çalışan 2 modülden oluşan bankacılık ve iş hayatına dair eğitimleri kapsayan aynı zamanda yeni görevlerine, sektöre ve iş hayatına hazırlandıkları MT ve ST Eğitim Programlarını başarıyla tamamladı.
- 2021'de yenilenen saha ve genel müdürlük "Yetenek Gelişim Programları"na 2022 yılında 353 çalışan katıldı.
- 2021 yılında liderlerin deneyim sürelerine göre segmente edilerek 3 farklı program altında hayata geçirilen Liderlik Gelişim Programları ile Liderlik Mesafe Tanımlar Programları 2022 yılında da devam etti.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Garanti BBVA, 45 kişilik İşyeri Hekimi, İş Güvenliği Uzmanı ve İşyeri Hemşirelerinden oluşan İSG ekibi ile ulusal mevzuat yanında uluslararası standartlar (ISO 45001, OSHA, IOSH vs.) ve iyi uygulama örneklerini baz alarak çalışanları, yüklenicileri, ziyaretçileri ve müşterileri dahil tüm paydaşlarının sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarını kapsayarak faaliyetini sürdürüyor. İSG, ofislerin tasarımı, kiralama veya satın alma aşamaları, ofis mobilya, malzeme ve ekipmanları ile IT süreçlerinde kullanılan donanım, yazılım ve robotik süreçlerin çalışan sağlığı ve güvenliği risklerini değerlendiriyor.

Garanti BBVA, 2013 yılından itibaren tüm lokasyonlarında kullanmakta olduğu **İSG yazılımı aracılığı** ile; işyerinde çalışanların sağlık ve güvenliğini etkileyecek tüm operasyonlarda mesleki risklerin önlenmesine yönelik olarak Risk Değerlendirmesi çalışmalarını, İşe girişte ve periyodik olarak gerçekleştirilen sağlık muayenelerini de kapsayan çalışanların sağlık gözetimlerini, işveren ve çalışan temsilcileri ile İSG profesyonellerinin katılımı ile gerçekleştirilen İSG Kurul Toplantılarını, pandemi de dahil olmak üzere acil durum yönetimini, vaka yönetimi, çalışanların eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri, alt işveren ve tedarikçi yönetimi gibi tüm İSG süreçlerini kayıt altına alarak

yönetmektedir. Risk değerlendirmesi, düzenli saha denetimleri ve çalışan bildirimleri ile tespit edilen risklerin ortadan kaldırılması, önleyici tedbirlerin alınmasına yönelik olarak diğer birimler ile düzenli olarak bir araya gelmekte ve çalışmalar yapılmaktadır.

2022 yılında da etkisini gösteren COVID-19 pandemisine yönelik alınan önlemler ve edinilen deneyimler gelecekte ortaya çıkabilecek "salgın" riskine karşın hazırlıklı olunması adına çok önemli bir fırsat yaratmıştır. Belirsizlikte kriz yönetimi, salgın yönetiminde görevliler başta olmak üzere sorumlu ekiplerin dayanıklılık deneyimi, salgın yönetimi için geliştirilen teknolojik

altyapılar vb ile olası bir salgına hazırlıklı olunması sağlanmıştır. Diğer taraftan yine acil durum planları içinde önemli yeri olup ülke coğrafyasının spesifik riski olan "**Deprem**" başta olmak üzere **olası afetler özelinde İş Sürekliliği Ekipleri liderliğinde gerçekleştirilen çok kapsamlı tatbikatlarda İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamında tespit edilen risklerin** proje kapsamına alınarak

gerekli aksiyonlar (acil durum ekiplerin aileleri birlikte psikolojik resilience & deprem bilinçlendirme eğitimleri, kritik personelin evlerinin deprem özelinde risk değerlendirmesi, çalışanlara deprem acil kiti vb) için önemli bir fırsat yaratmıştır.

Dünyadaki en saygın sağlık ve güvenlik otoritelerinden olan British Safety Council tarafından 2020 ve 2021'deki

uygulamaları ile Türkiye'de ilk kez finans sektöründe üst üste 2 yıl Uluslararası İş Güvenliği ödülünü alan, 2021 yılında yaşattığı sağlık ve güvenlik deneyimi ile ülkenin en iyisi seçilerek "Best in Country" ödülünün sahibi olan Garanti BBVA, 2022 yılında bir kez daha Uluslararası İş Güvenliği ödülünü alarak 3. kez bunu başarmanın gururunu yaşadı.

Hedef

İş sürekliliğinin sağlanması ve stratejilerin belirlenmesi

Alınan Aksiyon

- 2022 yılında bir strateji belirlemeye ve bunu faaliyet alanımızda uygulamaya yardımcı olması için Garanti BBVA İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası yönetim kurulu tarafından onaylanarak yayımlandı.
- İSG prosedürlerimiz gözden geçirilerek mevzuat değişiklikleri, iş gereklilikleri gibi nedenlerle Garanti BBVA Acil Durum Yönetimi, Alt işveren ve Tedarikçi Prosedürü güncellendi. Acil Durum Planı kapsamında yapılması zorunlu tatbikatların gerçekleştirilmesine yönelik aksiyonlar alındı.
- "İş Sürekliliği" süreci içinde deprem, sel, yangın ve kötü hava koşulları gibi çok çeşitli senaryolar ve bölgesel olarak simülasyonlar tüm ilgili birimlerin katılımı ile deneyimlendi ve ilgili planlarda çokça iyileşme alanı fark edilerek gerekli aksiyonların alınması sağlandı.

Çalışanların sağlığını korumak

- 2022 yılının ilk aylarında COVID -19 vakalarında artış ile büyük bir dalga yaratan Omicron varyantının baskın olması nedeni ile;
- Yüksek risk altındaki kırılan grupta yer alan çalışanları ofis ortamlarına getirmeden koruma altına almaya devam etti.
 - Hastalığın yayılımını engellemede önemli adımlardan biri olan, ofislerde çalışma ortamlarının sosyal mesafe kuralına uyumu ile birlikte, **düzenli olarak yürütülen dezenfeksiyon çalışmaları** yanı sıra lokasyonlarda görev yapan tüm çalışanlara maske, dezenfektan, eldiven vb. hijyen koruyucu ürünleri kesintisiz olarak sağlanmaya devam edildi.
 - Uzaktan çalışmayı daha rahat hale getirmek için ofislerde sunduğumuz çalışma ortamını çalışanlarımızın evlerinde de sağlamalarına yönelik ekipman (ofis sandalyesi, monitör, klavye vb) desteği ile birlikte "**Ergonomi**" eğitimleri çalışanların erişimine açıldı.

Yerel sağlık otoritelerinin güncellenen pandemi prosedürlerine paralel olarak, "**Çalışma Ortamı Rehberi**" güncellenerek çalışanlar düzenli olarak bilgilendirildi.

Çalışanların ve ailelerinin sağlık durumu günlük envanterlerle takip edilirken, geniş kapsamlı ve güncel veri tabanı üzerinden verilerin düzenli analiz edilmesine olanak sağlanarak, çalışan sağlığına yönelik proaktif aksiyonlar alındı.

Hibrit çalışmanın başlanması ve pandemideki olumlu değişiklikler sonrası yasal sağlık muayene çalışmaları başta olmak üzere çalışanların sağlık gözetim uygulamalarına (Testler, Envanter uygulamaları, hijyen denetimleri vb.) hız verildi.

Garanti BBVA, çalışanların psikolojik sağlığına verdiği önemle ve sunduğu "**Çalışan Destek Hattı**" aracılığı ile pandeminin olumsuz etkilerine yönelik olarak, psikolojik destek hizmetine 2022 yılında da devam etti.

Ramak kalalar dahil her bir olaydan öğrenme deneyimini geliştirmek, olayların kök sebep analizlerini tamamlayarak gelişim fırsatlarını yakalamak ve olay sırasındaki iletişim akışını güçlendirmek üzere ramak kala ve iş kazası süreçlerinde de geliştirmeler yapıldı. 2022 yılında alt işverenler dahil tüm lokasyonlarda 129 adet iş kazası ve 59 adet olay gerçekleşti. Bu vakaların tamamına ilişkin incelemeler yapılarak gerekli düzeltici faaliyetlerin alınması sağlandı.

ÜCRETLENDİRME VE MALİ HAKLAR

Banka'nın internet sitesinde yayınlandığı üzere ilgili Bankacılık ve Sermaye Piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik bir Ücretlendirme Politikası düzenlenmiş ve işbu politika Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Sabit gelir ve değişken gelir kalemlerinden oluşan bir ücretlendirme yapısı öngörülmüştür. Ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesinden ve usulüne uygun yürütülmesinden Ücretlendirme Komitesi ve söz konusu komitenin yetkilendirdiği Yetenek & Kültür Birimi yetkilidir.

Garanti BBVA'da ücretlendirme politikası "eşit işe eşit ücret" ve "performansa göre ücretlendirme" ilkelerini temel alıyor. Bireysel performansın yanı sıra Banka, genel makro ekonomik koşulları, Türkiye'deki güncel enflasyon oranını ve sektördeki eğilimleri de yakından izliyor. Banka'da ücret paketi aylık maaş, yıllık ikramiye ve prim, yemek kartı yabancı dil tazminatı ve işin kapsamına veya hizmet lokasyonuna göre değişebilen diğer yan ödemeleri kapsayan çeşitli bileşenlerden oluşuyor.

Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatler Finansal Tablolarda gösterilmekte ve Genel Kurul Toplantısında Banka'da muayyen bir görev üstlenen Yönetim Kurulu Üyeleri ile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine söz konusu yıl içinde ödenecek toplam ücretin üst sınırı ortakların onayına sunularak belirlenmektedir. Banka'nın

cari dönemde ayrılanlara yapılan ödemeler dahil olmak üzere, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin de dahil olduğu kilit yöneticilerine sağlanan/ sağlanacak net ödeme tutarı 31 Aralık 2022 itibarıyla 181 milyon 604 bin TL'dir. Banka tarafından yönetim kurulu üyeleri de dahil kilit yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan menfaatlerin kamuya açıklanması, BDDK'nın ücretlendirme politikalarına ilişkin niteliksel ve niceliksel açıklamaları hakkındaki düzenlemelerine tabi olduğundan, söz konusu ücret ve menfaatler toplu olarak belirtilmektedir. Özellikle çalışanlar kapsamında pay edindirme planı bulunmakta olup Ücretlendirme Politikası içinde açıklanmıştır. 2022 yıl sonu itibarıyla Banka'da görev yapan özellikli çalışan sayısı 27'dir. Özellikle çalışanların değişken ücretlendirmelerinde "Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber"deki ilkeler doğrultusunda hem nakit hem de nakit dışı (hisse senedine bağlı) araçlara dayalı ödeme yapılmaktadır. Özellikle çalışanların 2022 yılına ilişkin değişken ücretlendirmeleri kapsamında nakit dışı araçlara dayalı ödeme uygulamalarında Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. hisse senedi esas alınacaktır.

Ücretlendirme Politikası'na www.garantibbvayatirimciiliskileri.com adresinde Çevresel, Sosyal ve Yönetişim > Politikalar başlığı altından ulaşabilirsiniz.

Banka'nın Yönetim Kurulu Üyelerine huzur hakkı verilmektedir. Huzur hakkı bedeli, Genel Kurul Toplantısı'nda

belirlenerek onaylanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenen huzur hakkının yanı sıra 2022 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyelerinin Banka'da muayyen bir görev üstlenmeleri halinde bu üyeler ile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yapılacak ödemelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince Yönetim Kurulu'nca yetkilendirilen Ücretlendirme Komitesi tarafından tespit edilmesi, tespit edilen ve 2023 yılında yapılacak olağan genel kurul toplantısına kadar ödenecek olan toplam ücret için net 29.000.000 Türk Lirası üst sınır belirlenmesi hususları kabul edilmiştir.

Öte yandan, Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarından oluşan Üst Düzey Yöneticilere sağlanacak diğer mali haklar, BDDK tarafından yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik çerçevesinde kurulmuş olan Ücretlendirme Komitesi tarafından belirlenmektedir. Söz konusu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde, Ücretlendirme Komitesi tarafından, Avrupa Birliği düzenleme ve uygulamaları da dikkate alınarak Üst Düzey Yöneticilere yapılan ödemelerin şekli ve performansa dayalı ödemelerde dikkate alınan kriterler belirlenmiştir. Buna göre, Üst Düzey Yöneticilere, aylık maaş ödemelerinin yanı sıra Banka'nın ekonomik kârlılığı ve temel performans esaslarından oluşan objektif kriterler ile Üst Düzey Yöneticinin kişisel performansını esas alan sübjektif kriterler baz alınarak Ücretlendirme Komitesi tarafından belirlenen performansa dayalı ödemeler

yapılmaktadır. Ücretlendirme Komitesi, yapılacak ödemelerin, Banka'nın sermaye yeterliliği oranını ve Banka'nın faaliyetlerinin devamını olumsuz etkilememesini sağlamaktadır. Ayrıca performansa dayalı ödemelerin bir kısmı, vadeli olarak ve taksitler halinde yapılmaktadır.

Banka'nın ücret sistemi, göreve göre ücretlendirme temeline dayanıyor. Benzer işi yapan kişiler benzer ücret alıyor. Görevler, o görevin gerektirdiği yetkinlikler, taşıdığı risk, yönetilen kişi sayısı gibi objektif kriterlerle değerlendiriliyor. Bu çerçevede belirlenen Banka'nın Ücretlendirme Politikası, Yönetim Kurulu'nca onaylanmış olup Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortakların bilgisine sunulmuştur. Hali hazırda, söz konusu politika, kurumsal yönetim ilkeleri gereği Banka'nın web sitesinde kamuya açıklanmaktadır. Garanti BBVA'nın performans değerlendirme sisteminde ise hedeflere ve bunların gerçekleştirilmesine bağlı olarak çalışanların performansı ölçülüyor. Sistematik prim ve performans modelleri, değerlendirme esnasında somut, ölçülebilir kriterlerle destekleniyor ve çalışanlar arasında adaleti sağlarken, aynı zamanda gider

yönetimi ve verimlilikte de önemli ve etkin yönetim araçları olarak işlev görüyor. Bu kapsamda müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve insan kaynağının etkin yönetimi de performansa dayalı ödemeleri etkileyen temel faktörler arasında yer alıyor. Yılda bir kez yapılan sektörel ücret araştırmalarıyla da, ücret seviyelerinin rekabetçiliği Garanti BBVA tarafından takip ediliyor. Banka'daki tüm pozisyonların görev tanımları, performans kriterleri ve prim sistemi kriterleri şeffaf bir şekilde tüm çalışanlara, intranet ortamında duyuruluyor.

Banka Ücretlendirme Politikası onaylandığı şekli ile uygulanmıştır. Periyodik olarak gözden geçirilmektedir. Bankamız tüm personeline şamil ücretlendirme politikası dışında yine mevzuata uygun olarak ücretlendirme komitesi idari görevler üstlenen Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin alacakları ücret ve primlere ilişkin belirlediği sadece kâr ile bağlı olmayan politikalarını uygulamaya devam etmiş ve çeşitli aralıklarla gözden geçirmiştir. Yerel mevzuat ve uluslararası uygulamalara paralel olarak geliştirilen politika uygulanmaya devam edilmiştir.

Banka, Bankacılık Mevzuatındaki sınırlamalara tabi olarak Yönetim Kurulu Üyelerine veya idari sorumluluğu olan yöneticilerine kredi kullanılabilmektedir. Öte yandan, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöneticilerine Garanti BBVA tarafından kullanılacak krediler, Bankacılık Kanunu'nun 50. maddesinde belirli bir çerçevede içinde kısıtlanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöneticilerine bu çerçevede dışında kredi kullanılmamaktadır.

CİNSİYETLER ARASI ÜCRET FARKI

Kadın/Erkek maaş oranına (%107) ek olarak kategoriler arası ücret karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Her bir kategori farklı rol, kıdem, kadın-erkek çalışan sayısı ve performans farklılıklarını içerdiği için ücret karşılaştırma tablosu bu değişkenlerden etkilenmektedir. Gözlenen farklar bahsedilen faktörlerden kaynaklı olup kategori bazlı sonuçlar kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farkını temsil etmemektedir.

Bankamızın Ücretlendirme Politikası'nda yer alan eşit işe eşit ücret prensibi ile, tüm çalışanlarının yaptıkları görevin iş

	Yönetim Kademesi*	Şube Müdürü/Orta Düzey Yönetici*	Diğer*	Genel Ortalama*
Kadın/ Erkek - 2022	0,87	0,85	1,07	1,07
Kadın/ Erkek - 2021	0,87	0,9	1,05	1,11

Yönetim Kademesi: Banka Direktörleri, Bölge Müdürleri, Kurumsal ve Ticari Şube Müdürleri, Birim Yöneticileri
Şube Müdürü/Yönetmen - IV: Banka Şube Müdürleri (Kurumsal & Ticari Haric), Kıdemli Yönetmen ve Yönetmeleri
Diğer: Banka Yetkili, Uzman ve Uzman asistanları, Banka asistanları ve Destek Kadroları
* Ortalama metriğinin uc değerlerden (çok yüksek/çok düşük) negatif etkilenmesi dolayısıyla medyan değeri verilmiştir.
Garanti BBVA Teknoloji personelleri hesaplamalara dahil edilmemiştir.

değeri ile paralel ücretlendirilmesi hakkını gözetmeye taahhüt etmiştir.

EMEKLİLİK

Emeklilik, çalışanların en önemli haklarından biridir. Çalışanlar Banka'da işe başladıkları ilk günden itibaren 506 sayılı Sosyal Sigortalar Yasası'nın geçici 20. maddesi ile kurulan T. Garanti BBVA Bankası A.Ş. Memur ve Müstahdemleri Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın otomatik olarak üyesi olurlar. Her çalışan ve bakmakla yükümlü olduğu eş ve çocukları için sağlık karnesi düzenlenir.

2023'DEKİ ODAK KONULAR VE ÖNCELİKLER

2023 yılında, Yetenek ve Kültür uygulamalarıyla çalışanların esenliklerini, gelişimlerini, memnuniyetlerini ve kurum bağlılıklarını artırmaya yönelik yatırım yapmak Banka'nın en önemli önceliklerinden biri olmaya devam edecek.

Çalışan Deneyimi, Çalışan Bağlılığı ve İşveren Marka

- Esnek çalışma modeli ile birlikte kısa vadede olduğu gibi orta ve uzun vadede de üretkenlik ve verimliliği sürdürülebilir kılmak adına tüm çalışma alanlarını çalışan deneyimi odaklı olarak tasarlanması, çalışanların yaratıcılarını ve iş birliği ile çalışmalarını destekleyici ortamlar yaratılması hedefleniyor.
- Takımların bir araya geldiği tüm zamanlardan en etkin şekilde faydalanmaları için özel ofis günleri,

strateji toplantıları, yaratıcılık ve beyin fırtınası içeren çalışmalar oluşturarak yeni iş birlikleri geliştirmeye ve farklı bilgi ve becerilere sahip çalışanların birbirinden öğrenmesine fırsat sağlayacak eko sistemleri oluşturuluyor.

- 2023 yılında, çalışanları süreçlere dahil eden yenilikçi ve kapsayıcı bir takdir ve ödüllendirme sistemi hayata geçecek. Farklı başarı, yetkinlik ve davranış stillerinin ödüllendirileceği sistem çalışanlara özel bir deneyim sunacak.
- Hoş Geldin programı kapsamında tüm uyumlanma süreçlerinde çalışanların ihtiyaç duydukları alanlarda doğru noktadan destek alması sağlanarak, daha kolay ve verimli bir deneyim sunulacak.
- Çalışanların fiziksel ve duygusal esenlikleri ön planda tutulmaya devam edilecek. Bu kapsamda iş-özel yaşam dengesinin korunması amacıyla uygulamalar geliştirilecek.
- İşveren marka yönetimi kapsamındaki çalışmalar, bankacılıkla birlikte diğer sektörlerde de tercih edilen bir işveren olma ve en iyi yeteneği kazanma hedefi doğrultusunda derinleştirilecek.
- Odaklı çalışan gruplarıyla eşitlik ve sürdürülebilirlik projeleri çalışanlarla birlikte tasarlanarak hayata geçirilecek.
- Yetenek yönetimi süreçlerimiz merkezinde olan çeşitlilik stratejimizle uyumlu olarak, çalışanlarımız için kapsayıcı bir iş kültürü sağlama hedefimizi sürdürüyoruz.

Yetenek Yönetimi ve Kazanımı

Global arenada yeteneğe olan talebin

artması, küresel istihdam imkanlarının çeşitlenmesi ve çalışan beklentilerinin değişmesi ile kurumların yetenek kazanımı ve yönetimi stratejilerini gözden geçirmesi ve yeni dönemin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde güncellemesi kaçınılmaz olmuştur. Çalışanı ve çalışanların yetkinliklerini organizasyonun merkezine alan, kullanıcı deneyimini iyileştiren platformlar ve araçlarla güçlü bir gelişim deneyimi sunmak Garanti BBVA'nın en büyük önceliğidir. Bunun için;

Kısa vadede:

- Garanti BBVA, yetenek kazanımı süreçlerinin 2023 yılında uçtan uca dijitalleştirilmesi ve aday deneyiminin zenginleştirilmesi konusundaki çalışmalarına devam edecek. Bu kapsamda yeni Garanti BBVA Dış Kariyer Portalı adayların kullanımına sunulacaktır.
- Yetenek kazanımı süreçlerinde aday seçim araçlarını yenileyerek en doğru adaya en kısa sürede ulaşmak ve aday deneyimini güçlendirmek odağında çalışmalarına devam edecektir.
- Yetenek profillerine özel farklılaştırılmış yeni yetenek kazanım programlarını hayata geçirmeye devam edecektir.
- Uluslararası gelişim programları ve kariyer fırsatlarını daha fazla çalışanına sunmaya devam ederek çalışanlarının profesyonel gelişimini destekleyecektir.
- Liderliğin organizasyonlar için öneminin ivmelenerek arttığı bu dönemde, liderlik nosyonunu kurum içinde güçlendirmek ve liderleri çalışanların ihtiyaç duydukları

her noktada danışmanlık aldıkları mentorlar haline getirme vizyonu ile güçlü bir gelişim ekosistemi oluşturulması hedefleniyor.

Orta vadede:

- Çalışanların geliştirmiş oldukları teknik ve davranışsal yetkinliklerin kariyer ve gelişim süreçleri ile entegrasyonunun artırılması ile bütünsel bir çalışan deneyimi sunulması amaçlanıyor.
- Çalışanlarına, teknoloji odaklı araçlarla kariyer hedefleri ve ilgileri konusunda proaktif kariyer yönetimi yapabilmelerine olanak sağlayacak geliştirmeleri hayata geçirilmesi hedefleniyor.

Uzun vadede:

- Geleceğin insan kaynağı yönetiminde, çalışanın ihtiyaç duyduğu tüm ürün ve süreçleri kendi çizdiği gelişim planına

uygun biçimde yönetmesi ve çalışana kariyer&gelişim yolcuğunu tasarlama imkanının sunulması hedefleniyor.

Eğitim

Tüm çalışanların, zaman içinde kendi gelişimlerini kendilerinin yönlendirecekleri bir gelişim kültürü yaratmak için 2023 yılında;

- Eğitim ekosistemini zenginleştirmek için sürdürülebilir eğitim sistemleri geliştirmek,
- Çalışanların kendi gelişimlerinde daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alabilmelerini destekleyecek bir ortam sunmak,
- Dijital eğitim platformunu daha oyunlaştırılmış hale getirmek,
- Birbirinden öğrenme ve kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerinin artırmak,
- Çalışanların eğitim verilerinden

ve yapay zeka gibi teknolojilerden daha fazla faydalanarak öğrenme deneyimini geliştirmek hedefleniyor.

İş Sağlığı ve Güvenliği

- 2022 yılında yaşanan savaş, ekonomik kriz gibi toplumu her açıdan olumsuz etkileyen olayları göz önünde bulundurularak,2023 yılında çalışanların fiziksel sağlıklarını koruma ve tedavi etmenin ötesine geçerek psikolojik ve sosyal yönden en üst düzeyde korumayı önceliklendirmeyi ve wellbeing uygulamaları ile birlikte bütünsel olarak odaklanmayı hedefliyor.
- Veri Analitiği ve yeni raporlama araçlarıyla İSG indikatörlerinin yakından ve gerçek zamanlı daha etkin izlenmesi de önceliklendiriliyor.

RİSKLER VE FIRSATLAR

Risk

- Global olarak çalışan beklentilerinin değişimi,
- Yeni çalışma modelleriyle iş-özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi

Yeteneğe olan talebin artması

Yaklaşımımız

Garanti BBVA, çalışan beklentilerini anlayabilmek ve bağlılığı artırabilmek adına düzenli anketler ve fikir atölyeleri ile çalışanlarını dinliyor. Daha iyi bir çalışan deneyimi sunabilmek için global trendleri takip ediyor ve farklı uygulamalarla çalışan memnuniyetini ve refahını sürekli artırmayı hedefliyor.

Global arenada yeteneğe olan talebin artması, küresel istihdam imkanlarının çeşitlenmesi ve çalışan beklentilerinin değişmesi ile kurumların yetenek stratejilerini güncellemesi ve yeni dönemin ihtiyaçlarına yanıt vermesi kaçınılmaz olmuştur. Çalışanı ve çalışanların yetkinliklerini, organizasyonun merkezine alan, kullanıcı deneyimi yüksek platformlar ve araçlarla güçlü bir gelişim deneyimi sunmak Garanti BBVA'nın en büyük önceliğidir. Banka, liderliğin organizasyonlar için öneminin ivmelenerek arttığı bu dönemde, liderlik nosyonunu kurum içinde güçlendirmek ve liderleri çalışanların ihtiyaç duydukları her noktada danışmanlık aldıkları mentorlar haline getirme vizyonu ile güçlü bir gelişim ekosistemi oluşturmayı hedefliyor.