

# İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM



Çalışan merkezlik Garanti İnsan Kaynakları stratejisinin temelini oluşturuyor. Çalışanlarına nitelikli eğitim alabilecekleri gelişim imkanları sunan, eşitlik ilkesini her türlü uygulamada odağına alan, insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini yaşatacak verimli bir çalışma ortamı geliştiren ve adalet duygusunu kuvvetlendiren kurumların geleceğin kurumları olacağına inanıyor.

Garanti, bu doğrultuda en büyük gücünün çalışanlar olduğunu ve stratejisinin temel yapı taşlarından biri olduklarını bilerek çalışmalarını hayata geçiriyor. Bu yapıda, birinci sınıf bir iş gücünü bünyesine kazandırmak, eğitmek ve geliştirmek için gereken sistemleri kuruyor ve çalışanlarını tüm becerilerini kullanmaya yönelten, geniş çaplı fırsatlar sunan, başarılarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir çalışma ortamı sağlıyor. Aynı zamanda İş-özel yaşam dengesinin kurulması için çalışanların refah düzeylerini artırmaya yönelik ve mutluluklarına odaklanan uygulamalar geliştiriyor.

Garanti'nin insan kaynakları politikası çalışanlarına öncelik vererek, onlara sürekli yatırım yaparak geliyor. Çalışan beklentilerini eşitlikçi ortamlarda toplayıp analiz ederek, teknolojik ilerlemeler paralelinde sürekli geliştiriyor. Her alanda katılımı en üst seviyeye çıkararak uluslararası standartlarda bir ortam yarattığına inanıyor. Çalışanların karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere çift yönlü diyalog kanallarına büyük önem veriyor. Çalışan görüşlerini, intranet, çeşitli anketler ve platformlardan sistematik olarak alarak çalışan memnuniyetini ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor. Garanti, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenen süreçlerde, daha aktif rol almalarını destekleyecek çalışmalar düzenleyerek, kariyer yönetiminden performans değerlendirmesi, eğitim planlamalarına kadar pek çok noktada çalışanların kontrol ve takibini artırmaya devam edecek.

Genel Müdür'ün başkan, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim mensuplarının da üye olarak yer aldığı Çalışan Komitesi, Garanti'nin İnsan Kaynakları politikalarının geliştirilmesinden,

çalışan bağlılığını ve memnuniyetini daha üst düzeye taşıyacak çalışmaların yürütülmesi ve koordinasyonundan, sonuçların izlenmesinden ve gerektiğinde eylem planlarının hazırlanmasından sorumlu. Komite ayrıca yönetimin desteğiyle Banka'nın gelişimini pekiştirmek üzere öğrenmenin özendirilmesini amaçlıyor ve eğitimlerin, işe yansımalarını takip ediyor.

Garanti'nin, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik hazırlanmış ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış bir Ücretlendirme Politikası bulunuyor. Politika, göreve göre ücretlendirme temeline dayanıyor ve çalışanlar arasında adil, şeffaf, ölçülebilir ve sürdürülebilir başarıyı özendiriyor ve Banka'nın risk prensipleriyle uyumlu.

Garanti'nin performans değerlendirme sisteminde, çalışanların performansı hedeflere ve bunların gerçekleştirilmesine bağlı olarak 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.

Garanti, çalışanların gelişimine, memnuniyetine ve mutluluklarına odaklandığı pek çok yenilikçi projeye imza atıyor. Türkiye genelinde 81 ile yaygın Garanti çalışanlarının eşit şartlarda gelişim imkanlarından yararlanabilmesi için dijital eğitimlerin mevcut eğitim içindeki payını artıran uygulamalar geliştiriyor, kişi başına düşen eğitim sayısını her yıl daha da artırmayı amaçlıyor. Çalışan memnuniyetini artırmak ve daha zengin bir çalışma deneyimi sunmak amacıyla kurulan İYİ (İş Yaşam İlişkisi) platformu ile, iş ve özel yaşamı dengeleyen ve çalışan motivasyonunu geliştiren program sayısını artırmak ve Türkiye geneline yaymayı destekliyor.

2017 yılında çalışanların görüşleriyle belirlenen Garanti değerlerinden biri olan "tek bir ekip olmanın", çalışan memnuniyetine önemli etkileri olduğunu düşünüyor. Takım ruhunu artıracak ortak akıl uygulamalarının hem ortak çalışmaya

ve gelişime hem de eşitlik ilkesine bire bir katkısı olduğu görüşünü savunuyor. Bu kapsamda, çalışanların farklılıklara saygı duymasını teşvik eden projeler geliştiriyor.

Garanti'nin en önemli amaçlarından biri de fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesini, yaşayan uygulamalarla desteklemek adına çalışanların kadın-erkek eşitliği hakkında önyargılarını ölçümleyen çalışmalarıyla katkı sağlıyor. Garanti, çalışanların farklı kademelerdeki oranlarında, kadın-erkek çalışan oranında, İnsan Kaynakları tarafından sunulan tüm yan haklarda ve uygulamalarda eşitlik ilkesini yaşatan çalışmaların öncüsü olmaya ve daha da yaygınlaştırmaya devam edecek. Çeşitlilik

çalışmalarında yine eşitlik odağında ilerleyecek projeler, bilinçsiz önyargıyı azaltmak ve farkındalığı artırmak üzerine odaklanacak.

Garanti, Türkiye'de yürürlükte olan İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetmeliklerine uygun olarak, İnsan Kaynakları altındaki İSG ekibi ile tüm lokasyonlarında risk değerlendirmesi, iş sağlığı uygulamaları, eğitim programları, İSG Kurulları, ramak kala olaylar, iş kazaları ve düzeltici ve önleyici faaliyetler gibi tüm süreçlerinde gerekli koordinasyon ve takibi sağlıyor.

Çalışanların mesleki gelişimlerine odaklanarak ve tüm çalışanlarına fırsat eşitliği sunarak aşağıdaki Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne aktif katkıda bulunuyor: 4: Nitelikli Eğitim, 5: Cinsiyet Eşitliği, 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 16: Barış ve Adalet.

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS	
		2018	2017
ÇALIŞANLARININ GELİŞİMİNE, MEMNUNİYETİNE VE MUTLULUĞUNA ODAKLANARAK YATIRIM YAPMAK	Kişi başına düşen eğitim saati	47	36
	Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%34	%27
	Yüksek performans çalışan devinim hızı	%2,74	%2,30
	Çalışan bağlılığı skoru	%67	%65
	Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	11	10
	Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı	23.305	22.172
TAKIM RUHU SAHİBİ TAKIMLAR OLUŞTURAN, ORTAK AKILLA, SOSYAL SORUMLULUK VE SONUÇLARIYLA HAREKET EDEN	Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı*	%58	%56
	Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı	0,97	0,98
PERFORMANSA DAYALI, EŞİT FIRSATLARA, ÇEŞİTLİLİĞE ODAKLANAN VE İÇTEN TERFİYİ TEŞVİK EDEREK ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEYEN	Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı*	%40	%41
	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı



\*Kadın çalışan oranları aylık ortalamalar kullanılarak hesaplandı, detaylı bilgi için Ekler bölümündeki Finansal Olmayan Veriler İçin Raporlama Kılavuzu bölümüne bakabilirsiniz.

Garanti, performanslarını en üst düzeye çıkarmak, verimliliklerini artırmak, daha mutlu olmalarını sağlamak ve iş ve günlük yaşamlarında proaktif biçimde sürdürülebilir inisiyatifler geliştirmelerini ve uygulamalarını sağlamak için çalışanlarına yatırım yapıyor.

Garanti'nin işe alım, kariyer planlaması, performans değerlendirme gibi İnsan Kaynakları süreçleri ile eğitim ve gelişim programları, yeni yetkinlik modeline uygun.

Garanti'nin insan kaynakları politikası, çalışanlarına öncelik vererek, onlara sürekli yatırım yapmak olarak özetlenebilir. Eğitimler için gerekli kaynağı ayırıp programlar uygulayarak çalışanlarına öncelik ve önem veriyor. Açık iletişim ortamının öncülüğünü yaparak, adil ve objektif tutum sergileyerek katılımcılığı en üst düzeye çıkarmaya çalışıyor. Bu şekilde uluslararası standartlarda bir ortam yarattığına inanıyor.

Garanti, Banka'nın stratejileri doğrultusunda insan kaynakları uygulamaları geliştirir. Çalışanların motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapar, kendilerini ifade edebilmeleri için açık iletişim ortamları yaratır. Çalışanlara yetkinlik, bilgi, beceri ve gereksinimleri doğrultusunda "kariyer danışmanlığı" sunar. Banka, insan kaynağına yatırım yapmayı ve "insan merkezli" yönetim anlayışına dayanan uygulamalarını sürdürecektir.

## 2018 FAALİYETLERİ

### EĞİTİM

Garanti, bire bir görüşmeler, seminerler veya araştırmalar yoluyla tüm müdürlüklerde ve şubelerde ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişim programlarını belirler ve uygular.

Garanti Eğitim bugüne kadar Banka'da tasarladığı, planladığı tüm gelişim ve öğrenme faaliyetlerini finans sektörünün en iyi insan kaynağını yetiştirme, gelişimi sürekli kılma ve gelişimi bir yatırım aracı olarak görme vizyonu ile gerçekleştirdi.

Geçtiğimiz yıllarda çalışanlarının ihtiyaçlarına yanıt vermesi, onları mesleki ve kişisel olarak geliştirmesi amacıyla oluşturduğu "Fakülte Modeli" trendler doğrultusunda güncel tutulmaya devam ediliyor. 2018 yılında "Dijital" fakülte kuruldu.

Fakülte Modeli, kişinin kariyer hedefleri doğrultusunda gelişim sorumluluğunu aldığı, kişiye rehberlik eden, bütünsel gelişimi için çeşitli yöntemlerle imkanlar sağlayan, iş sonuçlarını

destekleyen, öğrenmenin güvenilir standartlarla ölçümlendiği ve sonuçlara dair geribildirimler aldığı, teknoloji temelli yaklaşımlarla destekleniyor.

### *Yeni hizmet modelinde hizmet veren çalışanlar sertifikalandırıldı*

2018 yılında ağırlıklı olarak; müşterilere daha iyi hizmet verebilmek, bankacılık işlemlerini daha rahat ve hızlı bir şekilde yapabilmelerini sağlamak amacıyla şubelerin tasarımının ve hizmet modelinin yenilendiği projeye odaklanıldı.

Türkiye'nin dört bir yanından gelen 4.000'den fazla çalışan, müşterilere yeni hizmet modelinde en iyi deneyimi yaşatmak için simülasyon uygulamalı sınıf içi ve online içeriklerden oluşan kapsamlı bir eğitim programından geçtiler.

### *Müşteri deneyimi konusu her yıl olduğu gibi öncelikler arasındaydı*

Bu yıl müşteri deneyiminde "Açık, Şeffaf, Sorumlu Bankacılık" ilkelerinin tüm bankada çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlandı. Zorunlu programlar kapsamında müşteri deneyimi konusunda pek çok gelişim çözümü sunuldu.

### *Kadın çalışanlara özel gelişim çözümleri bu yıl da devam etti*

Garanti'ye özel tasarlanan eğitim ve mentorluk çalışmaları ile kadın çalışanların lider rolleri içinde daha rahat hissetmeleri, özgüvenli hareket etmeleri ve hedeflerine kısıtlar koymadan etkili liderler olmaları destekleniyor.

### *Veriyi değere dönüştürmek için çalışanlar Data Transcendence eğitimleri ile destekleniyor*

Yeni data warehouse modelinin benimsenmesi ve veriden maksimum değeri elde etmek için yeni yeteneklerin geliştirilmesine odaklanıldı. Çalışanların yetkinliklerini geliştirerek veriye dayalı stratejiler belirlenmesine katkı sağlamaları amaçlandı. Farklı roller için özelleştirilen eğitim programları ile iş zekası araçları, programlama dilleri, ileri modelleme konularına odaklanılıyor. Bu program ile iç yeteneklerden veri odaklı takımlar oluşturulması ve organizasyona yeni yeteneklerin kazandırılmasını amaçlanıyor.

"Garanti Dijital Gelişim Çözümleri" kapsamında canlı yayın, oyun, simülasyon, online mobil sınav/hatırlatma uygulamaları, video, e-kütüphane ve mobil öğrenme gibi çeşitli yöntemleri kullanılıyor.

### *Sınıf içi eğitimlerde de dijital uygulamalar kullanılıyor*

Dijital eğitimlerin yanında sınıf içi eğitimlerin de etkisini ve verimini artırmak, eğitimi zenginleştirmek amacıyla çeşitli dijital araçlar kullanılıyor. 2018 yılında gerçekleşen pek çok eğitimde sınıf içi anlık bilgiyi ölçmek, etkileşimi artırmak ve öğrenmeye katkıda bulunmak amacıyla dijital uygulamalara da tasarımın bir parçası olarak yer verildi.

2018 yılı içerisinde 25.000 saatlik canlı yayın ve Sanal Sınıf eğitimleri gerçekleştirildi. Bu yayın ve çekimlerle çalışanlara oldukları yerden bilgiye ulaşma, güncel gelişmeleri takip etme ve haberdar olma imkanı sunuluyor.

Garanti, 2018 yılında yaklaşık 47 saat/adam eğitim verdi. 2018'de hayata geçirdiği ve geliştirdiği dijital eğitim çözümleri ile dijital eğitim oranı 7 puan artarak %34'e yükseldi. 2019 yılında dijital eğitimlerin sınıf içi eğitimler karşısında ağırlığının ciddi oranda artırılması hedefleniyor.

2012 yılında, kredilendirmede sürdürülebilirlik kriterleri, güneş enerjisi projelerinin finansmanı, karbon fiyatlaması ve kredi süreçlerinde çevresel ve toplumsal etki yönetimine ilişkin eğitimleri kapsayan Sürdürülebilirlik E-Öğrenme Programı oluşturuldu. Sürdürülebilirlik E-Öğrenme Programı çerçevesinde, 2012-2018 yılları arasında 25.133 çalışana toplam 12.567 saat sürdürülebilirlik eğitimi verildi.

### **İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ**

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

2018 yılında 59 kişi Management Trainee ve Sales Trainee (Yönetici Adayı Yetiştirme) programları kapsamında göreve başladı. 70 üniversite öğrencisine de şube ve birimlerde staj imkanı sağlandı. İşe alım süreçlerinde online mülakat ve sınav uygulamasına tam geçiş gerçekleştirildi.

Tüm kurum içi yükselmeler ve görevler arası geçişler için standart kriterler (deneyim, görevde çalışma süresi, performans, yetkinlik değerlendirmesi, sınav, mülakat vb.) oluşturularak kariyer haritaları kapsamında şeffaf bir yaklaşımla tüm bankaya ilan ediliyor. Garanti'de çalışanlar, seçtikleri kariyer yoluna göre yönlendirilerek destekleniyor.

Çalışan merkezli kariyer planlama modeli oluşturularak, çalışan görüşmeleri koçluk modeli ile uyumlu bir yapıda oluşturuldu. Çalışan iletişiminin artırılması ve iletişim kalitesinin yükseltilmesi için 1.655 şube ve 725 bölge müdürlüğü ziyareti yapıldı. 8.892 çalışan ile kariyer görüşmesi gerçekleştirildi.

Yeni şube hizmet modelimiz çerçevesinde kariyer haritaları, performans kriterleri, ücret ve yan haklar çalışmaları tamamlandı. İnsan Kaynakları Danışmanları bu geçiş sürecinde bilgilendirici toplantılar gerçekleştirdi. 2018 yılında dönüşümü gerçekleştirilen şube sayısı 655 oldu. 3.441 Müşteri Danışmanı ile 1.298 Müşteri Hizmetleri Sorumlusu yeni görevlere atandı.

Uygulamaya alınan yeni kariyer yönetimi sisteminde kariyer gelişimi alternatifleri sunularak ilgili uzmanlık alanında ilerleme olanağı tanınıyor ve kariyer yönetiminde istikrar sağlanması için ortak bir çerçeve sunuluyor. Aynı zamanda çalışanlara kendi kariyer yönetimlerini ve gelişim alanlarını sahiplendirirken, kariyer hareketlerinin açık ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini sağlıyor ve görevin niteliklerini yansıtan bir unvan yapısı sunuyor.

BBVA'nın ve Garanti Bankası'nın stratejileriyle paralel olacak şekilde düzenlenen performans sistemiyle, daha objektif kriterler temel alınarak, hedef ve yetkinlikler beraber değerlendiriliyor. Çalışanlar hedef ve yetkinlik sonuçlarından, ücretlendirme, kariyer ve gelişim konularında girdi olarak yararlanılıyor.

### *Çalışan Diyalogu ve Memnuniyeti, Çalışanların Yönetime Katılımı*

Çalışanların karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere Garanti, diyalog kanallarını çift yönlü tutuyor. Çalışan görüşlerini, intranet, çalışan memnuniyeti anketi ve çalışanın sesi platformu GONG gibi farklı kanalları sistematik olarak alarak çalışan memnuniyetini ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor.

Garanti, çalışanlarının iş-özel yaşam dengesi, performans yönetimi, ücret, eğitim ve gelişim olanaklarına ilişkin görüşlerini almak amacıyla her yıl Çalışan Bağlılığı Anketi yapıyor. 2018 yılında Çalışan Bağlılığı skoru %67 olarak gerçekleşti.

360 Derece Geri Bildirim anketiyle çalışanların görüşleri alınıyor, yöneticilerin güçlü ve gelişime açık alanlarının belirlenmesinin yanı sıra yetkinlikler bazında davranış biçimleri belirlenerek yöneticilere katkı sağlanması amaçlanıyor.

Çalışanları fikir ve önerilerini, Önersen, Gong, Atölye isimli öneri ve fikir platformları ile intranet portalındaki Sor/Paylaş bölümleri aracılığıyla iletiyor. "Önersen" platformu ile iletilen öneriler 2018 yılında 1.133 olurken, bu önerilerden ikisi ödüllendirildi. 2007 yılından bu yana 23.000'den fazla fikir bu kanalla iletilmiştir. 2018'de İK uygulamaları ve çalışma ortamıyla ilgili çalışanların sesini duyuran GONG platformu ile de 674 fikir paylaşıldı.

Her yıl Genel Müdür ve icra ekibi, tüm çalışanları Müdürler Zirvesi ve Gelecek Toplantısı'nda bir araya getirerek Garanti'nin güncel durumunu ve bir sonraki yıla ilişkin strateji, hedef ve amaçlarını paylaşıyor.

İşveren marka yönetimi çalışmaları kapsamında Garanti, 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. 2014'te 9 olan ve günümüzde 3 kat artış gösteren çalışan başına ortalama etkinlik ve hizmet sayısı, 2017 yılında 29, 2018 yılında Banka'nın çalışan iletişimi stratejisi ve öncelikleri kapsamında 26 seviyesine ulaştı.

Banka Değerleri, tüm İnsan Kaynakları süreçlerine entegre ediliyor ve çalışanların, Değerleri günlük çalışma deneyimlerine yansıtılmaları için projeler geliştiriliyor. Bu kapsamda, 2017 yılında çalışanların katılımıyla belirlenen Değerlerin birinci yıl dönümü 5 Temmuz 2018 Değerler Günü'nde kutlandı. Çalışanlar, katıldıkları atölye çalışmalarında Değerler ile ilgili yeni fikirler ürettiler ve birlikte çalışmanın farklı yollarını deneyimlediler. Online ve sınıf içi olarak düzenlenen atölyelere 1.600'den fazla çalışan katıldı.

Garanti, aile içi şiddet gören çalışanlara ihtiyaç duyduklarında destek sağlamak ve aile içi şiddetin iş yerine etkileri bakımından yöneticilere yol göstermek amacıyla kurduğu Aile İçi Şiddet Platformu kapsamında, çalışanları ile birinci derece akrabalarına Aile İçi Şiddet Hattı ile 7/24 hizmet vermeye devam etti.

### *Çalışanların Yan Hakları*

Garanti, çalışanlarının yaşam kalitelerini artırmaları için farklı ürün ve hizmetler sunuyor. Özel sağlık sigortası ve hayat sigortasına sahip olan Garanti çalışanları diş tedavisi, numaralı gözlük, cam ve lens gibi özel sağlık sigortası kapsamında olmayan sağlık harcamaları için Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın hizmetlerinden yararlanabiliyor. Zincirlikuyu ve Güneşli'de bulunan Genel Müdürlük binalarında spor salonları ve kurum içi diyetisyen hizmeti sunuluyor.

Performans yönetim sistemiyle entegre bir yapıda çalışan Garanti Prim Sistemi (GPS) ile 2018 yılında da hem bireysel başarı hem de BBVA Grubu'nun ve Banka'nın başarısı dikkate alınmaya ve yüksek performanslı çalışanların prim tutarlarını ayırtmaya devam edildi.

İç Müşteri Araştırması çalışanlara, aldıkları hizmetleri değerlendirmek amacıyla yapılıyor ve önerilerini iletme fırsatı veriyor.

## ÖNGÖRÜLER

Çalışan merkezli yaklaşımıyla Garanti Bankası İnsan Kaynakları, 2018 yılında yenilediği, BBVA Grubuyla uyumlu yeni ürün ve uygulamalarının düzenli iletişimine devam ederek, bu çalışmaların devamlılığını ve sağlıklı işleyişini sürdürecektir. Uygulamaların başında; 360 derece geri bildirim süreci ve kariyer modeli yer alıyor.

Kurum değerlerinin tüm İnsan Kaynakları süreçlerine entegrasyonunun ardından 2019 yılında amaç geri bildirim kültürünün de yaygınlaştırılması olacak.

## ADİL VE ŞEFFAF BİR ÇALIŞMA ORTAMI SUNMAK

Garanti'nin amacı, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmaktır.

Garanti'nin çalışanlarına yaklaşımı, etik değerleri ve "eşitlik ilkesi" ile paralel. Banka ve çalışanlar, iş ilişkilerinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi ideoloji, felsefi inanış, din, mezhep ve benzeri, cinsel yönelim, ailevi sorumluluklar, engellilik, yaş, sağlık durumu, sendika üyeliği ve benzeri ayrımlar yapmaksızın adil davranış gözetirler. Banka ve çalışanlar insan haklarına saygılıdır.

## 2018 FAALİYETLERİ

### *Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik*

Türkiye'de %33 olan kadınların iş gücüne katılım oranının OECD ortalaması olan %63'e çıkması durumunda 2025 yılında GSYİH'si yaklaşık 250 milyar ABD doları artırması öngörülmektedir. Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği ekonomik büyümeye katkı sağlamanın yanında kurumsal kültürün temel bir değeri ve itici gücü olarak gören Garanti, çalışanlarını farklı düşüncelere ve birbirlerinin farklılıklarına saygı duymaya teşvik ediyor.

Garanti Bankası'nda tüm çalışanların %58'ini, orta/üst düzey yönetimin %40'ını kadın çalışanlar oluşturuyor. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine verdiği önemin bir sonucu olarak Garanti, Fırsat Eşitliği Model'ini (FEM) ilk uygulayan şirketlerden biri oldu. Ayrıca Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPs) ilk imzacılarından biri olan Garanti, bu ilkeleri Türkiye'den imzalayan ilk banka.

Garanti, tüm çalışanlar için zorunlu olan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitim Programı'nı hazırladı. Eğitim, toplum tarafından empoze edilen toplumsal cinsiyet rollerine ve bunların iş ortamını nasıl etkilediğine odaklanıyor. Garanti Bankası ayrıca Genel Müdür Yardımcıları Ebru Dildar Edin ile Cemal Onaran'ın, Garanti çalışanlarına Banka'nın konuyla ilgili projeleri hakkında bilgi verdikleri bir toplumsal cinsiyet eşitliği videosu yayınladı. Bunlara ek olarak Garanti'li kadınlara ilham vermek amacıyla "Kendine İnan" adlı bir video serisi hazırlandı. 2018 Kadınlar Günü kutlamaları kapsamında hazırlanan "Cinsiyet Eşitliği Rehberi" tüm çalışanlar ile Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları desteğiyle paylaşıldı.

Yetkinliklerinin ve iş hayatının içerdiği zorlukların nasıl aşılanacağını bilincinde olan güçlü kadın liderler yetiştirmek amacıyla Garanti, 2016 yılında BM Kadın Programı'yla bir iş birliği anlaşması imzaladı. Bu çerçevede hazırlanan Kadın Liderliği Eğitimleri 2018 yılında 101 yönetici ve şube müdürüne daha verilerek tamamlandı.

2016 yılında, orta ve üst düzey pozisyonlardaki kadınların gelişimi ve iş birliğine katkıda bulunmak amacıyla kurulan Kadın Yöneticiler İnisyatifi, 2018 yılında da network buluşması ve proje grupları ile çalışmalarına devam etti.

Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden yönetici seviyesine kadar kadın ve erkek temsilcilerin bulunduğu Cinsiyet Eşitliği Komitesi, 2015 yılından beri Sürdürülebilirlik Komitesi çatısı altında kadınların finansal sisteme dahil edilmeleri, kadının güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında Banka çalışanlarına veya tüm dış paydaşlara yönelik program, süreç ve girişimlerin koordinasyonunu sağlamak üzere çalışmalar yürütüyor.

Bu Komitenin altında İK, toplum ve müşteri projeleriyle ilgilenen, projeleri değerlendirmek ve yeni fikirler üretmek üzere üç ayda bir toplantı yapan alt çalışma grupları faaliyet gösteriyor.

Garanti Eğitim Merkezi 2017 yılında tüm çalışanlar için iş yerinde ve toplum içinde cinsiyet eşitliği üzerine 3 videodan oluşan GETKurs'u hazırladı. 2018 yılında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği eğitimine 3.442 çalışan dijital olarak giriş yaptı.

Kadın Liderlerin güçlenmesi ve Banka içi networklerde bilinirliklerinin artması amacıyla Kadın Liderliği mentorluk Programı hem şube müdürleri, hem de Genel Müdürlük Yöneticileri için hayata geçirildi. Genel Müdür Yardımcılarının 6 ay boyunca mentorluk yaptığı program kapsamında 30 kadın yönetici mentorluk aldı.

Garanti Bankası Genel Müdürü Ali Fuat Erbil, kadınların üst yönetimde daha yüksek oranda yer bulmaları amacıyla Mart 2017'de hayata geçirilen Yüzde Otuz Kulübü Türkiye'de kurucu üye olarak yer alıyor.

Garanti, cinsiyet eşitliği konusunda insan kaynakları, müşteriler ve toplum nezdinde yaptığı çeşitli uygulama ve çalışmalarla, dünya çapında 36 ülke ve bölgede 10 sektörden 230 şirketin bulunduğu Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den yer alan tek şirket.

### *Adil ve Şeffaf Ücretlendirme*

Garanti'nin, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik hazırlanmış ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış bir Ücretlendirme Politikası bulunuyor. Politika, göreve göre ücretlendirme temeline dayanıyor ve çalışanlar arasında adil, şeffaf, ölçülebilir ve sürdürülebilir başarıyı özendiriyor ve Banka'nın risk prensipleriyle uyumlu. Sabit gelir ve değişken gelir kalemlerinden oluşan bir ücretlendirme yapısı bulunuyor. Ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesinden ve usulüne uygun yürütülmesinden Ücretlendirme Komitesi ve söz konusu komitenin yetkilendirdiği İnsan Kaynakları Birimi sorumlu.

Garanti, en çok tercih edilen işveren olma hedefine paralel olarak rekabetçi, piyasaya duyarlı ve çalışanın hayat standardını iyileştirmeyi öngören bir ücretlendirme politikası uyguluyor. Garanti Bankası'nda 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 kıdeme veya işin kapsamına veya hizmet lokasyonuna göre

değişebilen diğer yan ödemeleri kapsayan çeşitli bileşenlerden oluşuyor. Garanti, ücret sisteminin adil, şeffaf, ölçülebilir, dengeli performans hedeflerine dayanan ve sürdürülebilir başarıyı özendirilen bir sistem olması için sürekli takip ediyor.

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'nin performans değerlendirme sisteminde ise hedeflere ve bunların gerçekleştirilmesine bağlı olarak çalışanların performansı ölçülüyor. Sistemik 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 tarafından takip ediliyor. Banka'daki tüm pozisyonların görev tanımları, performans kriterleri ve prim sistemi kriterleri şeffaf bir şekilde tüm çalışanlara, intranet ortamında duyuruluyor.

Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere Banka çalışanlarına 2018 yılında sağlanan menfaatlere ilişkin olarak mali tablolarda yer alan toplam personel giderleri rakamı içerisindeki %10,61'lik kısım, tüm çalışanların performansına bağlı olarak yapılan prim ve değişken ücret ödemelerinden kaynaklanıyor.

Kadın çalışanların ortalama ücretinin erkek çalışanlarınkine oranı 0,97. Aradaki önemsiz farklar, geçmiş deneyim, performans değerlendirme sonuçları ve ücret düzeyini etkileyen cinsiyet haricindeki diğer etkenlerle açıklanabilir.

### *Doğum İzni*

Garanti çalışanları kanunların tanıdığı uygulamaların daha ötesinde haklarla doğum izinlerini kullanabiliyor. Raporlama dönemi boyunca 743 kadın çalışan doğum iznine 506 erkek çalışan babalık iznine ayrıldı. 2017 yılında doğum iznine çıkan kadın çalışanların %86'sı Banka'da çalışmaya devam ediyor<sup>1</sup>. 2018 yılı Ocak ayında hayata geçirilen Annelik Deneyimi Projesi ile hamilelik ve sonrası dönemin desteklenmesi amacıyla İK süreçleri yenilendi.

### *Emeklilik*

Emeklilik, çalışanların en önemli haklarından biri. Çalışanlar Banka'da işe başladıkları ilk günden itibaren 506 sayılı Sosyal Sigortalar Yasası'nın geçici 20. maddesi ile kurulan T. Garanti 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.

### *İş Sağlığı ve Güvenliği*

Türkiye'deki İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetmeliklerine uygun olarak Garanti, 2013 yılında İnsan Kaynakları altında özel bir İSG Ekibi kurarak bu alandaki çalışmalarına hız verdi. 2015 yılında İSG Yöneticiliği olarak konumlandırılan bu servis, İş Güvenliği Uzmanları, İşyeri Hekimleri, İşyeri Hemşirelerinden oluşan 41 kişilik kadrosuyla faaliyetlerini ülke çapında sürdürüyor. Tüm lokasyonların İSG gereklilikleri Genel Müdürlük İSG Servisi koordinasyonu ile gerçekleştiriliyor.

Türkiye'de benzer büyüklükteki finansal hizmet kurumları arasında bir ilki gerçekleştiren Garanti, tüm lokasyonlarında İSG yazılımını hayata geçirdi. Garanti Bankası, risk değerlendirmesi, iş sağlığı uygulamaları, eğitim programları, İSG Kurulları, ramak kala olaylar, iş kazaları ve düzeltici ve önleyici faaliyetler gibi tüm süreçlerinde bu yazılım üzerinden gerekli koordinasyon ve takibi sağlıyor.

Garanti, İSG'ye ilişkin tespit ve önerilerin ilgili iş kolları ile koordineli bir şekilde takip ederek ve tüm lokasyonlarında bulunan İSG Çalışan Temsilcileri ile çalışan görüşlerini alarak Garanti, İSG iletişiminin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini sağlıyor. Bu kapsamda 2018 yılında gerçekleştirilen 86 adet

<sup>1</sup> Doğum izninden dönen kadın çalışan oranı, raporlama döneminden bir yıl öncesi üzerinden takip edilmektedir. Detaylar için Ekler bölümündeki Finansal Olmayan Veriler İçin Raporlama Kılavuzu bölümüne bakabilirsiniz.



kurul toplantısında 816 adet düzeltici veya önleyici faaliyet görüülerek hayata geçirildi.

Banka'nın İş Sağlığı ve Güvenliği süreçlerinin tanımlandığı tüm dokümantasyonlar bir online kitapçıkta bir araya getirildi. Bu kitapçığın da yer aldığı İSG intranet alanı daha kullanıcı dostu olacak şekilde güncellendi.

Risk Değerlendirmesi sürecinin geliştirilmesi kapsamında banka lokasyonlarının tümündeki riskleri içerir bir veritabanı oluşturuldu ve tanımlanan risklerin standardizasyonu ve takibinde gelişim sağlandı.

Risk değerlendirmesi sürecinin çıktılarına istinaden ilgili gruplara özel teknik eğitimler (Vaka Araştırması ve Kök Sebep Analizi Eğitimi, Defansif Sürüş Eğitimi gibi) organize edildi. İSG Eğitimlerinde dijitalleşmeye ilişkin çalışmalar başlatıldı. Online İSG eğitimi çok daha interaktif ve etkili bir içerik oluşturularak revize edildi ve tüm çalışanlar ile paylaşıldı. İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimleri kapsamında tüm çalışanlara 124.332 saat eğitim verildi.

G+ Projesi, Pendik Kampüs lokasyonu gibi büyük projelerin sağlık ve güvenlik koşullarının geliştirilmesi kapsamında teknik ekiplerle periyodik değerlendirmeler yapıldı ve birçok sağlık ve güvenlik koşullarını geliştirici uygulama gerçekleştirildi.

İSG yazılımındaki Düzeltici ve Önleyici Faaliyet ekranları geliştirildi ve teknik iş kolları ile periyodik raporlamalar yapılarak aksiyonların daha etkin takibi sağlandı.

Olağanüstü Durum ve İş Sürekliliği Servisi'nden devralınan Acil Durum Yönetimi süreci ekip görevlendirmelerinde iyileştirmeler yapıldı. Ekip eğitimlerinin online eğitim tasarımlarına başlandı.

İş sağlığının geliştirilmesi kapsamında risk gruplarına yönelik tetkik ve analizlere (psikososyal risklerin incelenmesi ve odyo testleri vb.) devam edildi. Lokasyonlarda sağlık ekipleri tarafından (işyeri hekimi, işyeri hemşiresi vb.) acil müdahaleye ihtiyaç duyulduğu hallerde çalışanların erişimini kolaylaştırmak ve ekiplerin ulaşım süresini azaltmak için 5555 numaralı hat banka çapında Acil Sağlık Müdahale hattı olarak belirlendi ve Genel Müdürlük Binalarında hizmete alındı.

### İş Kazaları

2018 yılında 367 adet iş kazası meydana geldi. Hiçbir iş kazası ölümle sonuçlanmadı.

### İş Günü Kayıpları

2018 yılındaki iş günü kayıpları kadın çalışanlar için 43.728 gün ve erkek çalışanlar için 20.895 gün oldu. Toplam kayıp günlere ait veriler, tüm hastalık izni ve yaralanmalara ait tıbbi raporlara dayanarak toplandı. Banka'nın 2018 yılında, kayıp iş günü oranı 0,01 oldu.



Sosyal Performans Verilerine Garanti Yatırımcı İlişkileri internet sayfasından ulaşılabilir.

### ÖNGÖRÜLER

Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenen süreçlerde, daha aktif rol almalarını destekleyecek çalışmalarla, kendilerinin kontrol edebildiği modeller üzerine odaklanılacak. Amaç, kariyer yönetiminden, performans değerlendirmesine ve eğitim planlamalarına kadar her noktada kontrol ve takibi çalışanlara verebilmek olacak.

Tüm bu yenilikçi çalışmalar beraberinde daha fazla proje odaklı çalışma metodolojisini de getirecek. Bu noktada, proje takımları, çevik metodolojiler ve daha otonom ekipler yaratılacak. Yeni dünyada ortaya çıkan iş alanları ve uzmanlıkları da geliştirmek üzere tüm çalışan yolculukları yeniden gözden geçirilecek.

Çeşitlilik çalışmalarında yine eşitlik odağında ilerleyecek projeler, bilinçsiz önyargıyı azaltmak ve farkındalığı artırmak üzerine odaklanacak.