

# İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM

4.249 20,3 dk 8 çalışan



Çalışan merkezlik; Garanti BBVA'nın insan kaynağına yönelik stratejisinin temelini oluşturuyor.

Garanti BBVA, çalışanlarına pek çok alanda gelişim fırsatları sunan, çalışanlarının kendilerini en iyi şekilde tanımalarını sağlayacak araçları öne çıkaran ve attığı her adımda insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini yaşatacak uygulamaların, geleceğin kurumları olmada önemli bir adım olduğuna inanıyor.

Bu doğrultuda; çalışan merkezli tüm faaliyetlerini "Yetenek ve Kültür" başlığı altında gerçekleştiren Garanti BBVA, çalışanların eşit, adil, kararlara dahil olabildiği, yaşayan ve sürdürülebilir iş süreçlerine ve projelere odaklanıyor. Aynı zamanda çalışanlarına, gelişim ve kariyer fırsatları sunan, onların başarılarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak için yenilikçi uygulamalar geliştirmeye devam ediyor.

Yetenek ve Kültür çatısı altında, tüm çalışanlarını var oldukları görevlerde bir yetenek olarak görüyor, ana odağını yeteneğin ihtiyaç duyduğu gelişimi sağlayacak araçları üretmek ve geliştirmek üzerine kuruyor. Bu kapsamda, Garanti BBVA tarafından tasarlanan "Yetenek Çözümleri" uygulamalarının, yine çalışan ihtiyaçlarına göre şekillenen ve kurum değerlerinden

beslenen adil ve mutluluk odaklı kültürüne uyum sağlamasını gözetiyor.

Çalışan beklentilerini eşitlikçi ortamlarda toplayıp analiz ederek, teknolojik gelişmeler paralelinde sürekli güncelliyor. Her alanda katılımcılığı 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 BBVA, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileriyle şekillendirebildiği kariyer ve eğitim&gelişim modellerini çalışan yolculuklarının merkezine koyuyor.

Genel müdürün başkan, yönetim kurulu ve üst yönetim mensuplarının da üye olarak yer aldığı Çalışan Komitesi, Garanti BBVA'nın çalışan merkezli tüm 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.

"Yetenek Çözümleri" başlığı altında, Garanti BBVA'nın, 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 BBVA'nın performans değerlendirme sisteminde ise 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.

Odağına gelişimi alan tüm yetenek çözümleri çalışmaları kapsamında gelişim en önemli değer yaratma aracı olarak konumlanıyor. Türkiye genelinde 81 ile yaygın Garanti BBVA 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.

Kültür uygulamalarının temelini kurumun değerleri oluşturuyor. 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 artırmayı ve Türkiye geneline yaymayı destekliyor.

2017 yılında çalışanların görüşleriyle belirlenen Garanti BBVA 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 BBVA'nın en önemli amaçlarından biri de fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim

olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesini, çeşitli uygulamalarla desteklemek adına çalışanların kadın-erkek eşitliği hakkında önyargılarını ölçümleyen çalışmalar yapıyor. Garanti BBVA, çalışanların farklı kademelerdeki oranlarında, kadın-erkek çalışan oranında, sunduğu 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 BBVA, Türkiye'de yürürlükte olan İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetmeliklerine uygun olarak, Yetenek ve Kültür bünyesindeki 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.

Çalışanlarının ortak değer yaratmasını son derece önemseyen Garanti BBVA'nın çalışan merkezli yaklaşımı, beraberinde takım başarısının da önemsendiği eşitlikçi ve çevik çalışma kültürlerini de getiriyor. Çevik çalışma metodolojisi kapsamında Yetenek ve Kültür çatısı altında çalışan merkezli uygulamaların gelişiminden sorumlu olacak şekilde yapılan proje takımları, yetenek çözümleri ve kültür uygulamalarının gelişimine katkı sağlayacak projelerin yönetiminin yanı sıra mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesi, gelişimi ve yalınlaşması için de çalışmaları yönetiyor.

Çalışanlarının mesleki gelişimlerine odaklanarak ve kapsayıcı uygulamalarında fırsat eşitliği sunarak aşağıdaki Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına 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	2019
<b>ÇALIŞANLARININ GELİŞİMİNE, MEMNUNİYETİNE VE MUTLULUĞUNA ODAKLANARAK YATIRIM YAPMAK</b>	Kişi başına düşen eğitim saati	47	43
	Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%34	%38
	Yüksek performanslı çalışan devinim hızı	%2,74	%1,67
	Çalışan bağlılığı skoru	%67	%70
	Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	11	11
<b>TAKIM RUHU SAHİBİ, ORTAK AKIL VE SOSYAL SORUMLULUKLA HAREKET EDEN, SONUCA GÖTÜREN TAKIMLAR OLUŞTURMAK</b>	Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı	23.305	24.000
	Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı	%58	%56
	Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı	1,15**	1,16*
<b>PERFORMANSA DAYALI, EŞİT FIRSATLARA VE ÇEŞİTLİLİĞE ODAKLI, İÇERDEN TERFİYİ TEŞVİK EDEN, ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEMEK</b>	Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı*	%40	%40
	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı

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

\*\* Metodolojideki değişiklik nedeniyle 2018 yılı için yeniden beyan edilmiştir.

Açık iletişim ortamının öncülüğünü yaparak, adil ve objektif tutum sergileyerek çalışanın daha iyi bir çalışma ortamı yaratmada tüm süreçlere katılımcılığı en üst düzeye çıkarmaya çalışıyor. Bu şekilde uluslararası standartlarda bir ortam yarattığına inanıyor. Çalışanlara yetkinlik, bilgi, beceri ve gereksinimleri doğrultusunda sunduğu "kariyer danışmanlığı"nı önümüzdeki yıl çok daha stratejik ve bütünsel bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılacak olan Garanti BBVA, insan kaynağına yatırım yapmayı ve "insan merkezli" yönetim anlayışına dayanan uygulamalarını sürdürecektir.

## 2019 FAALİYETLERİ

### EĞİTİM

Garanti BBVA, çalışanların kendi eğitim deneyimlerini tasarlama ve yeni beceriler geliştirme özelliğine sahip oldukları sürekli öğrenme kültürünü teşvik ediyor. Çalışanların kendi gelişim fırsatlarını yaratabileceği bir ekosistem oluşturmaya odaklanıyor.

Garanti BBVA 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.

Sürekli gelişimin esas alındığı bu yıl da, çalışanların gelişim alanları ve yetkinliklerine yönelik eğitimler sunulmaya devam edildi. Bu kapsamda, gelişimlerini sürekli takip edebilecekleri platformların geliştirilmesine öncelik verildi.

Öğrenen bir organizasyon olarak, eğitim yönetiminde süreklilik ve sürdürülebilirliğin sağlanması açısından, Banka içerisinde akredite, konusunda uzman kişilerden

oluşan iç eğitim sistemi etkin şekilde uygulanmaya devam ediyor. Bunun yanında, finans sektöründen ve farklı disiplinlerden alanında uzman profesyonellerin ağırlandığı seminerler serisine başlandı. Pek çok konuyu farklı bakış açılarıyla dinleme fırsatı sunulan çalışanların gelişimlerine katkı sağlaması hedeflendi.

### Yeni organizasyon ve çalışma modeline yönelik gelişim fırsatları yaratıldı.

2019 yılında ağırlıklı olarak; bankanın çalışmalarını hızlandıracak, ürün ve süreçlerin daha kaliteli olmasını sağlayacak çevik çalışma metodolojisi gündeme alındı. Çalışanları hem bu değişime hazırlamak hem de yeni çalışma modelinin esaslarını aktarmak için çeşitli gelişim fırsatları sunuldu.

1.000'e yakın çalışan, yeni çalışma modelindeki çalışma prensipleri, ürün ve süreçlerin tasarımları için en iyi deneyimi oluşturmak adına planlanan uygulamalı sınıf içi ve online içeriklerden oluşan kapsamlı bir eğitim programından geçtiler.

### Çeşitlilik konusu her yıl olduğu gibi öncelikler arasındaydı.

Bu yıl bilinçsiz önyargı ve toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerinin tüm bankada çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için yeni eğitimler tasarlandı. Zorunlu olarak dijital kanallardan verilen bu eğitimler ile çalışanların kalıplaşmış düşüncelerden sıyrılarak özgürleşmesi, önyargılarını keşfederek, bu önyargılarının etkilerini en aza indirebilmeleri hedeflendi. Aynı zamanda, kadın çalışanlara yönelik kadın liderliği eğitim ve mentorluk çalışmalarına devam edildi.

### Çalışanların eğitim planları ve yolculukları gözden geçirildi.

Yetenek grupları adı altında gerek Banka'nın

birimlerine gerekse şubelerine kazandırılan genç yeteneklerin deneyimlerini en verimli hale getirmek amacıyla eğitim programları gözden geçirildi. Çevik metodolojiler, geri bildirim kültürünü besleyen iletişim ve farkındalık eğitimleri programların kapsamına dahil edildi.

### Geleceğin yetkinliklerine odaklanılan farklı gelişim başlıklarına yer verildi.

Dijitalleşen dünyanın gerekliliklerine dayanan yeni konu başlıklarına yer verildi. 2018'de başlanılan, çalışanların yetkinliklerini geliştirerek veriye dayalı stratejiler belirlenmesine katkı sağlamalarını amaçlayan (Data Specialist & Data Scientist) veri yönetiminde uzmanlaşmaya yönelik programlara aynı kapsamda devam edildi.

Çalışanların yenilikçi teknolojileri daha iyi öğrenip, içselleştirerek iş fikirlerine dönüştürebilmelerini sağlamak ve bu alanda gelişimi sürekli kılmak amacı ile dünyanın en seçkin üniversitelerinin (Columbia, Wharton, MIT, ELU) dijital içeriklerinin yer aldığı Enabler Technologies Sertifika Programı tasarlandı.

Davranışsal Ekonomi kavramını benimsetmeye yönelik olarak yeni gelişimler tasarlandı ve yaklaşık 8.000 kişi için eğitim planlamaları gerçekleştirildi. Finansal bir kavramdan öte, bu kavramın tüm iş birimlerinde bir düşünme yöntemi olarak benimsetilmesi sağlandı. Yine tüm bankayı kapsayacak şekilde "siber güvenlik" ile ilgili farkındalığı artırmaya yönelik eğitimler verildi.

Tasarım odaklı düşünme ile ilgili inisiyatlara devam edildi, 500'e yakın kişi bu kapsamda eğitildi ve başka pek çok ürün ve süreç tasarımı için düzenlenen workshoplarla çalışanlara destek verildi.

### Dijital Gelişim Çözümlerine verilen önem artarak devam etti.

Garanti BBVA Eğitim, dijital öğrenmeyi odağında tutma stratejisine bağlı olarak, hem süre hem de yöntem olarak farklı dijital gelişim çözümlerinin kullanımını artırdı.

2019 yılında 55.000 saatlik canlı yayın ile geçen senenin iki katı bir gelişim kaydedildi. Konusunda uzman kişilerden güncel bilgileri interaktif bir şekilde öğrenmeleri sağlandı. Farklı başlıklarda gelişim imkanı sunan video portalındaki video sayısı 2.000'e ulaştı.

Eğitimler sonrası bilgilerin kalıcılığını ve pekiştirilmesini sağlayan mobil uygulamalarda ise yaklaşık 11.000 saatlik bir etki yaratıldı.

Garanti BBVA, 2019 yılında yaklaşık 43 saat/insan eğitim verdi. Her yıl artarak ilerlemenin hedeflendiği dijital eğitim oranı ise %38 olarak gerçekleşti.

### İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ

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

2019 yılında 109 kişi yeni mezun genç yetenek programları kapsamında göreve başladı. 80 üniversite öğrencisine de şube ve birimlerde staj imkanı sağlandı. Aynı zamanda, yeteneğe daha erken dokunarak ve staj yolculuğunu da bu sürecin daha etkin bir parçası haline getirerek doğru adayları bankaya kazandırmayı hedefleyen yetenekleri hedefleyen etkinlikleri farklılaştırıldı.

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 BBVA'da çalışanlar, seçtikleri kariyer yoluna göre yönlendirilerek destekleniyor.

2019 yılında hayata geçirilen uygulamaların, çalışanların gelişimine olan faydalarını daha net ortaya koyabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek adına Gelişim Modeli uygulaması hayata geçirildi. Bu yeni model ile hedef, her bir çalışanın işine yürekten bağlılıkla bankaya yüksek katkı sağlayan işler yapmaya devam etmesi ve bunu yaparken de bilgi birikimini artırıp kariyerinde ilerlemesi. Model sürekli öğrenme kültürünü destekliyor ve yeni deneyimler kazandırarak çalışanları geliştirmeyi amaçlıyor.

Çalışan merkezli kariyer planlama modeli oluşturularak, çalışan görüşmeleri koçluk modeli ile uyumlu bir yapıda oluşturuldu. Çalışan iletişiminin artırılması ve iletişim kalitesinin yükseltilmesi için 1.578 şube ve 676 bölge müdürlüğü ziyareti yapıldı. 8.856 çalışan ile kariyer görüşmesi gerçekleştirildi.

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 Grubu'nun ve Garanti BBVA'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.

Banka 2019 yılında BBVA Grubu ve kariyer yönetimi stratejilerine paralel olarak yenilediği, açık pozisyonların öncelikle kurum içinde ilan edilerek başvuruyla başlayan değerlendirme sürecinin standardize edilmesini hedefleyen Kariyer Fırsatı Politikasını yayımladı. Politika, kurum içi kariyer fırsatlarının tüm çalışanlara daha şeffaf, objektif, esnek ve tutarlı bir şekilde sunulabilmesini sağlıyor.

Gelişim Modeli kapsamında Grup ülkeleri arasında deneyim ve kariyer aracı olarak uygulanmaya başlayan Uluslararası Kariyer Fırsatları programı 2019 yılında çalışanlar ile paylaştı. Tüm çalışanlar uzun soluklu ve kalıcı kariyer hareketleri için geçerli olacak ilanları takip ederek başvuru sürecine dahil olabiliyorlar.

Çalışanların farkındalık süreçlerine katkı sağlamak ve teknik, davranışsal gelişimlerinin desteklenmesi amacıyla farklı kanallarda, ihtiyaca uygun olabilecek farklı yöntemlerle (iç koçluk, dış koçluk, kadın liderliği mentorluk programı, işbaşı süreçlerinde mentorluk programları vb.) koçluk ve mentorluk çalışmaları gerçekleştirilmeye devam ediliyor. 2020 yılı içerisinde yapılacak çalışmalarla birlikte koçluk ve mentorluk uygulamalarının online bir platforma taşınarak daha fazla çalışanın ulaşacağı bir uygulama haline getirilmesi hedefleniyor.

### Çalışan Diyaloğu ve Memnuniyeti, Çalışanların Yönetime Katılımı

İntranet, çalışan bağlılığı araştırması, iç müşteri memnuniyeti anketi ve çalışanın sesi platformu GONG gibi farklı kanalları

sistematiik olarak kullanarak çalışan görüşlerini alan Garanti BBVA, çalışan memnuniyetini ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor.

Garanti BBVA, çalışanlarının iş-özel yaşam dengesi, performans yönetimi, ödüllendirme, takdir, eğitim ve gelişim olanaklarına ilişkin görüşlerini almak amacıyla her yıl Çalışan Bağlılığı Anketi yapıyor. 2019 yılında Çalışan Bağlılığı skoru %70 olarak gerçekleşti.

360 Derece Değerlendirme ve Geri Bildirim süreciyle çalışanların hem kendileri hem çalışma arkadaşları hem yöneticileri hem de birlikte çalıştıkları ekip üyeleri ile ilgili görüşlerini alarak, geri bildirim alma ve verme kültürünün yaygınlaştırılması amaçlanıyor. Aynı zamanda bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim fırsatlarını görebilmelerini ve kişisel gelişim planlarını bu doğrultuda oluşturabilmelerine imkan tanıyor.

Garanti BBVA 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 2019 yılında 992 olurken, bu önerilerden ikisi ödüllendirildi. 2007 yılından bu yana 24.000'den fazla fikir bu kanalla iletili. 2019'da İnsan Kaynakları uygulamaları ve çalışma ortamıyla ilgili çalışanların sesini duyuran GONG platformu ile de 230 fikir paylaşıldı.

Her yıl Genel Müdür ve Üst Yönetim "Gelecek Toplantısı" isimli buluşmalarda tüm yönetim ekiplerini bir araya getirerek Garanti BBVA'nın güncel durumunu, bir sonraki yılın stratejisini, hedef ve amaçlarını paylaşıyor.

### Çalışanların Yan Hakları

Garanti BBVA, çalışanlarının yaşam kalitelerini artırmaları için farklı ürün ve hizmetler sunuyor. Özel sağlık sigortası ve hayat sigortasına sahip olan Garanti BBVA 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, Pendik ve Güneşli'de bulunan Genel Müdürlük binalarında spor salonları ve kurum içi diyetisyen hizmeti sunuluyor.

Banka, çalışanlarının dinlenebilmeleri, kendilerini yenileyebilmeleri, sevdiklerine ve özel yaşamlarına yeterince zaman ayırmalarını sağlamak için pek çok uygulama yürütüyor.

2019 yılında başlatılan Köprü İzin uygulamasıyla çalışanların hafta sonlarına yakın tarihlere denk gelen resmi tatilleri birleştirmeleri teşvik ediliyor. Bu sayede çalışanların kendilerine ve sevdiklerine daha çok vakit ayırmaları destekleniyor.

Yine bu yıl uygulamaya alınan bir diğer izin, "Kariyer Molası" belirli bir kıdemin üzerindeki çalışanların uzun süredir istedikleri ancak iş hayatı dolayısıyla vakit ayıramadıkları hayalleri için 3 ay izin almalarına fırsat tanıyor.

### ADİL VE ŞEFFAF BİR ÇALIŞMA ORTAMI SUNMAK

Garanti BBVA'nın amacı, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak.

Garanti BBVA'nın 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.

### 2019 FAALİYETLERİ

#### Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Kadınların sosyal ve ekonomik anlamda güçlenmelerini, karar alma mekanizmalarındaki rolünün artması, hem profesyonel hayatta hem de toplum içinde cinsiyet eşitliğini sağlamak ve çeşitlilik Garanti BBVA'nın yetenek yönetimi yaklaşımının merkezinde yer alıyor.

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

Garanti BBVA'da tüm çalışanların %56'sını, orta/üst düzey yönetimin %40'ını kadın çalışanlar oluşturuyor. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesine verdiği önemin bir sonucu olarak Garanti BBVA, Fırsat Eşitliği Model'ini (FEM) ilk uygulayan şirketlerden biri oldu. Ayrıca Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPs) ilk imzacılarından biri olan Garanti BBVA, bu ilkeleri Türkiye'den imzalayan ilk banka.

Yetkinliklerinin ve iş hayatının içerdiği zorlukların nasıl aşılacağına 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 2019 yılında 70 kişi tarafından tamamlandı.

Garanti BBVA, tüm çalışanlar için zorunlu olan Bilinçsiz Önyargı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konularını içeren toplam 4 adet eğitim hazırladı. Eğitimler, karar verme süreçlerinde etkili olan farklı önyargıların farkına varılmasına odaklanıyor. 2019 yılında bu eğitimler 8.758 çalışan tarafından tamamlandı.

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. Komite çalışmalarına toplantı gündemlerine göre farklı seviyelerden ve çalışma lokasyonlarından çalışanlar da katılıyor. Bu Komitenin altında insan kaynakları, toplum ve müşteri projeleriyle ilgilenen, projeleri değerlendirmek ve yeni fikirler üretmek üzere üç ayda bir toplantı yapan alt çalışma grupları faaliyet gösteriyor.

Kadın liderlerin güçlenmesi ve Banka içi iletişim ağlarında 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 34 kadın yönetici mentorluk aldı.

Garanti BBVA, 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 BBVA, aile içi şiddet gören çalışanlara ihtiyaç duyduklarında destek sağlamak ve aile içi şiddetin iş yerine etkileri bakımından yöneticilere yol göstermek amacıyla 2016 yılında kurduğu Aile İçi Şiddet Platformu kapsamında, 2019 yılında da çalışanları ile birinci derece akrabalarına Aile İçi Şiddet Hattı ile 7/24 hizmet vermeye devam etti.

Banka 2019 Ocak ayında Ayrımcılık ve Cinsel Tacizi Önleme Politikasını tüm çalışanları ile paylaştı. Şeffaf ve açık bildirim kanalları ve aldığı önlemleri daha erişilebilir hale getirdi.

Garanti BBVA, cinsiyet eşitliği konusunda insan kaynağı, müşteriler ve toplum nezdinde yaptığı çeşitli uygulama ve çalışmalarla, dünya çapında 36 ülke ve bölgede 10 sektörden 230 şirketin bulunduğu Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dört senedir dahil olan Türkiye'den tek şirket.

### İç İletişim ve Kültür

Banka değerleri, tüm yetenek ve kültür süreçlerine entegre ediliyor ve çalışanların, değerleri günlük çalışma deneyimlerine yansıtılmaları için projeler geliştiriliyor.

BBVA Grubu 2 yıl önce değerlerini yeniden tanımlamak için bir yolculuğa çıktı. Bu kapsamda çalışanlar ile çalıştaylor, kapalı grup görüşmeleri gerçekleştirerek Grubun değerleri tanımlandı: Müşterimiz Önceliğimizdir, Büyük Düşünürüz ve Tek Bir Ekibiz.

Bu kapsamda, değerlerin bilinirliğini artırmak, içselleştirilmesine katkıda bulunmak ve yaşatmak için tüm ülkelerde

“Değerler Günü” adıyla aynı anda kutlanacak bir özel gün olarak belirlendi. Değerler Günü, 125.000 çalışana dokunarak gerçekleşti ve hem global hem de ülkelerin yerel uygulamaları ile çeşitlendirdiği bir iç iletişim ve kültür projesine dönüştü.

İkinci Değerler Günü, 1 Ekim 2019'da kutlandı. Çalışanlar, katıldıkları atölye çalışmalarında Değerler ile ilgili yeni fikirler ürettiler ve birlikte çalışmanın farklı yollarını deneyimlediler. Online ve sınıf içi olarak düzenlenen atölyelere Garanti BBVA'da 1.600'den fazla çalışan katıldı. Değerleri günlük yaşamında örnek olacak nitelikte davranışlarla yaşatan çalışanları tüm ülkeler ortak bir platformda aday gösterdi ve ülke üst düzey yöneticileri ve çalışanlarının oylamalarıyla Grup genelinde 10 çalışan ödüle layık görüldü.

İşveren marka yönetimi çalışmaları kapsamında 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. 2014'te 9 olan ve günümüzde 3 kat artış gösteren çalışan başına ortalama etkinlik ve hizmet sayısı, 2019 yılında Banka'nın çalışan iletişimi stratejisi ve öncelikleri kapsamında 26 seviyesine ulaştı. Çalışanlara daha iyi bir çalışan deneyimi yaşatmak amacıyla ailelerini de kapsayıcı özel etkinlikler (motivasyon etkinlikleri, ikramlar, spor organizasyonları, mini kurslar, hobi kulüpleri vs.) ve hizmetler (Çalışan Destek Hizmeti, indirimler, bina içi kuaför, spor salonu, yemekhane vs.) sunuluyor.

### Adil ve Şeffaf Ücretlendirme

Garanti BBVA'nın, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik hazırlanmış ve

Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış bir Ücretlendirme Politikası bulunmaktadır. 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 bulunmaktadır. Ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesinden ve usulüne uygun yürütülmesinden Ücretlendirme Komitesi ve söz konusu komitenin yetkilendirdiği Yetenek ve Kültür Birimi sorumlu.

Garanti BBVA, en çok tercih edilen işveren olma hedefine paralel olarak rekabetçi, piyasaya duyarlı ve çalışanın hayat standardını iyileştirmeyi öngören bir ücretlendirme politikası uyguluyor. 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 kıdeme veya işin kapsamına veya hizmet lokasyonuna göre değişebilen diğer yan ödemeleri kapsayan çeşitli bileşenlerden oluşuyor. Garanti BBVA, ücret sisteminin adil, şeffaf, ölçülebilir, dengeli performans hedeflerine dayanan ve sürdürülebilir başarıyı özendiren 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 BBVA'nın 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 BBVA 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 2019 yılında sağlanan menfaatlere ilişkin olarak mali tablolarda yer alan toplam personel giderleri rakamı içerisindeki %10,88'lik kısım, tüm çalışanların performansına bağlı olarak yapılan prim ve değişken ücret ödemelerinden kaynaklanıyor.

Kadınların aldığı maaşların erkeklerin aldığı maaşların medyanına oranı 1,16'dır. İlgili fark, geçmiş deneyim, performans değerlendirme sonuçları ve ücret düzeyini etkileyen cinsiyet haricindeki diğer etkenlerle açıklanabilir.

### Doğum İzni

Garanti BBVA çalışanları kanunların tanıdığı uygulamaların daha ötesinde haklarla doğum izinlerini kullanabiliyor. Raporlama dönemi boyunca 580 kadın çalışan doğum iznine 463 erkek çalışan babalık iznine ayrıldı. 2018 yılında doğum iznine çıkan kadın çalışanların %86'sı Banka'da çalışmaya devam ediyor.<sup>1</sup>

### 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 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.

### İş Sağlığı ve Güvenliği

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) uygulamalarına 2013 yılında İnsan Kaynakları altında özel bir ekip kurarak bu alandaki çalışmalarına ivme kazandıran Garanti BBVA, 2015 yılında İSG Yöneticiliği olarak konumlandırılan bu organizasyon ile tüm lokasyonların sağlık ve güvenlik gerekliliklerinin koordinasyonunu gerçekleştiriyor. Ulusal mevzuat kapsamında ülke çapında görev alan, 41 kişilik İş Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi, İşyeri Hemşiresi kadrosuyla faaliyetlerini sürdürüyor.

<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.

Türkiye’de benzer büyüklükteki finansal hizmet kurumları arasında bir ilki gerçekleştiren Garanti BBVA, tüm lokasyonlarında yine 2013 yılından bu yana İSG yazılımını kullanıyor. Garanti BBVA, risk değerlendirmesi, iş sağlığı uygulamaları, eğitim programları, İSG Kurulları, ramak kala olaylar, iş kazaları, düzeltici faaliyetler, acil durum planları ve tatbikatlar gibi tüm süreçlerinde bu yazılım üzerinden gerekli koordinasyon ve takibi sağlıyor.

Garanti BBVA, İSG’ye ilişkin tespit ve önerileri ilgili iş kolları ile koordineli şekilde takip ederek ve tüm lokasyonlarında bulunan İSG Çalışan Temsilcileri ve diğer paydaşların görüşlerini alarak, İSG iletişiminin ve sürekli gelişmenin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini sağlıyor. Bu kapsamdaki 2019 yılında gerçekleştirilen 100 adet kurul toplantısında 922 adet düzeltici faaliyet görüşülerek hayata geçirildi.

Garanti BBVA İş Sağlığı ve Güvenliği süreçlerinin tanımlandığı online kitapçık ise Alt İşveren Yönetimi ve İş İzni prosedürlerinin de dahil edilmesi sonrası güncellendi ve detaylandırıldı.

İSG eğitimlerinde ise dijitalleşmeye ilişkin çalışmalar devam ediyor. Bu kapsamda özellikle Acil Durum Yönetimi’ne ilişkin birçok online eğitim hayata geçirildi. Tahliye eğitimleri, depreme dair farkındalık eğitimleri ve tahliye sorumluları ekip eğitimleri bunların arasında sayılabilir. Ayrıca mevzuat gereği yüz yüze verilmesi gereken İSG Eğitimi de “tasarım odaklı düşünce” prensipleri dikkate alınarak, çalışanların ve ilgili iş kollarının görüşleri ile daha interaktif bir kurguya ulaştırıldı. Bu ve benzeri eğitimler ile toplamda 56.705 saatlik İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi çalışanlara verildi.

Pendik Kampüs gibi bankanın en büyük lokasyonunun sağlık ve güvenlik koşullarının geliştirilmesi kapsamında ise teknik ekiplerle periyodik değerlendirmeler yapılarak sağlık ve güvenlik koşullarını geliştirici uygulamaların gerçekleştirilmesine devam edildi.

Ayrıca Acil Durum ve Tatbikat süreçlerinin dijitalleşmesine ilişkin de önemli adımlar atıldı. Acil Durum Planı güncellemeleri, ekip görevlendirmeleri, tatbikat uygulamaları ve tatbikat geri bildirimleri gibi tüm Acil Durum Yönetimi operasyonları, İş Sağlığı ve Güvenliği yazılımı üzerinden yapılmaya başladı.

İş sağlığının geliştirilmesi kapsamında ise risk gruplarına yönelik tetkik ve analizlere (psikosozal risklerin incelenmesi ve odyo testleri vb.) devam edildi. Önleyici sağlık hizmetleri kapsamında çalışan sağlığı ve refahını hedefleyen Kaliteli Nefes Projesi gibi özel uygulamalar gerçekleştirildi. Bu uygulamada çalışanların sigaranın olumsuz etkilerinden korunmalarına yönelik farkındalıklarını artırmaları sağlandı.

### İş Kazaları

2019 yılında alt işverenler dahil lokasyonda yaşanan tüm vakaların sayısı 418’dir. Bu kazaların tamamına ilişkin incelemeler yapılarak gerekli düzeltici faaliyetlerin alınması sağlandı. Hiçbir iş kazası ölümle sonuçlanmadı.

### İş Günü Kayıpları

2019 yılındaki iş günü kayıpları kadın çalışanlar için 43.321 gün ve erkek çalışanlar için 18.146 gün oldu. Toplam kayıp günlere ait veriler, tüm hastalık izni ve yaralanmalara ait tıbbi raporlara dayanarak toplandı. Banka’nın 2019 yılında, kayıp iş günü oranı 0,01 oldu.

## ÖNGÖRÜLER

Çalışan merkezli yaklaşımıyla Garanti BBVA, çalışanın hizmet aldığı tüm noktaları bünyesinde barındıracak ortak bir portal yaratmak üzerine çalışıyor.

2019 yılında hayata geçirdiği Gelişim Modeli kapsamında, çalışanlarının katkılarıyla gelişecek bir ekosistem ve sanal puan uygulamasıyla, çalışanların uzman olduğu alanlarda diğer çalışma arkadaşlarına da bilgi ve deneyim aktarımı yapabileceği yeni bir program geliştiriyor. Koçluk ve mentorluk uygulamalarının da yenileneceği 2020 yılında, dijitalleşmenin öne çıkacağı, yeni yetkinlikler kazandırmaya odaklı uzun soluklu akademik içeriklerle de desteklenen global programlar çalışanların kullanımına açılacak.

Kurum değerlerinin her fırsatta yaşatılması ve eşitlikçi, önyargılardan uzak bir çalışma kültürü yaratmak için de yeni adımlar atılacak. İş yaşam dengesini destekleyen uygulamalar da 2020’de öne çıkan projeler olacak.

Çalışanlara yetkinlik, bilgi, beceri ve gereksinimleri doğrultusunda sunduğu “kariyer danışmanlığı”nı 2020’de çok daha stratejik ve bütünsel bir bakış açısıyla yeniden yapılandıracak olan Garanti BBVA, insan kaynağına yatırım yapmayı ve “insan merkezli” yönetim anlayışına dayanan uygulamalarını sürdürecektir.