

STRATEJİK ÖNCELİKLERDE 2020 PERFORMANSI VE ÖNGÖRÜLER

# EN İYİ VE EN BAĞLI TAKIM

**CEREN ACER KEZİK**  
Direktör - Kitle  
Bankacılığı Pazarlama



**KEREM ÖMER ORBAY**  
Direktör - Bireysel Bankacılık  
Pazarlama



**ŞULE ÖZTEKİN**  
İstanbul, Kartal Şube  
Müdürü



**ORHAN VELİ ÇAYCI**  
Direktör - Müşteri  
İletişim Merkezi

**NALAN KIRKAÇ ÇALIŞKAN**  
Bölge Müdürü - İstanbul  
Avrupa 5



QR kodu okutarak  
videoyu izleyebilirsiniz.

GÜVEN

ÖNCÜ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

SORUMLULUK

DENEYİM

ŞEFFAFLIK

BAŞARI

ÇEVİKLİK

EMPATİ

DİJİTALLEŞME

# En İyi ve En Bağlı Takım

4.335 22 dk 10 çalışan

İlgili Öncelikli Konular	Değer Yaratan Etkenler	Göstergeler	2019	2020
#7 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE YETENEK YÖNETİMİ	ÇALIŞANLARIMIZIN İŞ YAŞAM DENGESİNİ GÖZETECEK ŞEKİLDE GELİŞİMİNİ, MEMNUNİYETİNİ VE ESENLİĞİNİ MERKEZE ALARAK ONLARA YATIRIM YAPMAK	Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%38	%47
		Kişi başına düşen eğitim saati	43	31
		Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	11	7
#8 ÇEŞİTLİLİK VE İŞ-YAŞAM DENGESİ	PERFORMANSA DAYALI, FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK GÖZETEN, İÇERİDEN TERFİ ODAKLI, ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEMİK	Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı	%56	%58
		Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı*	1,16	1,14
		Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı	%40	%40
#10 İNSAN HAKLARI	DEĞERLERİMİZİ YAŞATAN, TAKIM RUHUNA SAHİP, ORTAK AKIL İLE HAREKET EDEN, BÜYÜK DÜŞÜNEN, SOSYAL SORUMLULUK SAHİBİ VE SONUÇ ODAKLI EKİPLER OLUŞTURMAK	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı
		Çalışan bağlılığı skoru	%70	%71
		Yüksek performans çalışan devinim hızı	%1,67	%1,6
		Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı	24.000	25.000

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

Katkı Yapılan  
Sürdürülebilir  
Kalkınma Amaçları



En iyi ve en bağlı takımı kurma önceliği doğrultusunda, Garanti BBVA'nın insan kaynağına yönelik her uygulamasının temelinde çalışan merkezlik yer alıyor.

Bu kapsamdaki tüm faaliyetlerini "Yetenek ve Kültür" başlığı altında yöneten Garanti BBVA, çalışanların parçası olmaktan gurur duyacağı bir kültür yaratmayı amaç ediniyor.

Garanti BBVA'nın bu yıl Yetenek ve Kültür faaliyetleri Çalışan Sağlığı, Çalışan Gelişimi ve Dönüşen Dünyaya Uyum başlıkları altında şekilleniyor.

## 2020 FAALİYETLERİ

### ÇALIŞAN SAĞLIĞI

Türkiye'nin önde gelen finansal kurumu olarak temel sorumluluğunu topluma, paydaşlarına ve müşterilerine kesintisiz hizmet sunmak olarak belirleyen Garanti BBVA, bu sorumluluğun devamlılığını sağlayan çalışanlarının sağlığını en önemli önceliği olarak belirledi.

Bunun için, atılan her adım önce çalışan ve müşteri sağlığını korumak ve bu stratejiyi dengeli biçimde yönetmek üzerine kuruldu. Atılan adımlar ve alınan önlemler otoritelerin tavsiye kararlarına ve politikalarına uyum, fiziksel ortamlarda yapılan düzenlemeler, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve raporlama başlıkları altında yönetiliyor. Çalışan Sağlığı odağında alınan tüm aksiyonlara Koronavirüs: Belirsiz ve Zor Durumlarda Herkes için Değer Yaratmak başlığı altından erişebilirsiniz.

### ÇALIŞAN GELİŞİMİ

Garanti BBVA, içinde bulunduğu dönemde yeteneklerin kariyerlerinin ilk aşamalarında keşfedildiği çalışanların kariyer opsiyonları ile ilgili farkındalığının artırıldığı ve kişiye özel gelişim planı sunan bir gelişim modeli çerçevesinde çalışanlarını bir sonraki role hazırlayan, geliştiren ve destekleyen bir yetenek stratejisine odaklanıyor. Bu kapsamda, "Yetenek çözümleri" uygulamalarının, yine çalışan ihtiyaçlarına göre şekillenen

ve kurum değerlerinden beslenen adil ve mutluluk odaklı kültürüne uyum sağlaması gözetiliyor.

Çalışan beklentilerini eşitlikçi ortamlarda toplayıp analiz ederek, teknolojik gelişmeler paralelinde sürekli güncelleyen Garanti BBVA, her alanda katılımı en üst seviyeye çıkararak uluslararası standartlarda bir çalışma ortamı 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 ve gelişim modellerini çalışan yolculuklarının merkezine koyuyor.

Garanti BBVA'nın çalışan merkezli tüm politikaları ve yeni projeleri Üst Yönetimin katılımıyla çeyrek bazda düzenli toplantılarda değerlendirilerek hayata geçiriliyor. Bu toplantılarda sunulan çalışmalar ve eylem planları çalışan memnuniyetini en ön planda tutarak karara bağlanıyor.

"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 çalışanların performansı, hedeflere 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 sağlarken, aynı zamanda gider yönetimi ve verimlilikte de önemli ve etkin yönetim araçları olarak işlev görüyor.

Garanti BBVA'nın odağında çalışanların gelişimi bulunuyor. 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.

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, Kapsayıcılığı artması için çalışan görüşleri ile şekillenen ve çalışan grupları ile güçlendirilmiş bir şekilde hayata geçirilecek. Açık iletişim ortamının öncülüğünü yaparak, adil ve objektif tutum sergileyerek çalışanın daha iyi bir çalışma ortamı yaratmada tüm süreçlere katılımı en üst düzeye çıkarmaya çalışıyor. Bu şekilde uluslararası standartlarda bir ortam yarattığına inanıyor.

Çalışanlara yetkinlik, bilgi, beceri ve gereksinimleri doğrultusunda sunduğu "kariyer danışmanlığı"ni çok daha stratejik ve bütünsel bir bakış açısıyla yeniden yapılandıran Garanti BBVA, insan kaynağı süreçlerinden sorumlu danışmanlarının sorumlu oldukları iş alanında görev alan çalışanların iş süreçlerine de hakim olmalarını sağlayacak bir model kurdu. Çalışanların kariyer ve gelişimlerinden sorumlu olan danışmanlar, iş stratejilerine uygun çözümler sunarak proaktif çözümler üretecek.

Çalışanlarının mesleki gelişimlerine odaklanarak ve kapsayıcı uygulamalarında fırsat eşitliği sunarak şu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına aktif katkıda bulunuyor: 4: Nitelikli Eğitim, 5: Cinsiyet Eşitliği, 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar.

## EĞİTİM

Garanti BBVA, çalışanların kendi eğitim deneyimlerini oluşturma ve yeni beceriler geliştirme özelliğine sahip oldukları sürekli öğrenme kültürünü teşvik ediyor. Bununla paralel olarak Garanti BBVA Eğitim, eğitim ihtiyaçlarını dinamik, çevik, proaktif ve dijital çözümlerle cevaplayarak, çalışanları bugünün ve geleceğin yetkinliklerine hazırlayan bir öğrenme ekosistemi sunmaya odaklanmaya devam ediyor.

### *Dijital gelişim çözümlerine verilen önem artarak devam etti.*

Evden çalışma düzenine geçiş ile birlikte daha önce sınıf içi olarak düzenlenen eğitimler hızlı bir şekilde dijital platformlar üzerinden GETSınıf yöntemi ile verilecek şekilde yeniden tasarlandı. 3.200 adet uzaktan eğitime, 33.000 katılım sağlandı.

Bu döneme özel olarak çalışanlarımızın ihtiyacı olan telefonda satış, uzaktan çalışma ortamında ekip yönetimi ve liderlik, online sunumlar yapmak gibi konularda yeni online eğitimler düzenlendi. Yine Grup genelinde başlatılan bir inisiyatif ile çalışanların bu dönemde en çok ihtiyaç duyduğu "Resilience / Dayanıklılık" konusuna odaklanıldı. İçeriği Banka'ya özel olarak tasarlanan ve online olarak verilen eğitim tüm çalışanların seçimine sunuldu, önümüzdeki yıl da odaklanmaya devam edilecek.

Oyunlaştırma ile bilgilerin kalıcılığını ve pekiştirilmesini sağlayan mobil uygulamaların kullanımına ağırlık verildi. Kullanılan mobil uygulamalar öğrenme deneyimini tamamlayacak şekilde tasarımlara dahil edildi.

Her ay 85.000 adet, yıllık 1 milyon soru çözüldü. Her yıl artarak ilerlemenin hedeflendiği dijital eğitim oranı ise %47 olarak gerçekleşti.

### *Sadece eğitime odaklanmayı mümkün hale getirdiğimiz #egitimsaati uygulaması hayata geçirildi.*

Çalışanların belirli periyotlarda, gün içinde, zamanını kendi belirledikleri, gelişimlerine odaklanmalarını ve online eğitimleri zamanında tamamlamalarını sağlayacak #egitimsaati uygulaması başlatıldı. Bu uygulamanın şubelerde ilk

pilot çalışmasına katılan çalışma arkadaşlarımızın %95'i uygulamanın faydalı olduğunu paylaşırken, pilot çalışmaya katılan şubelerin %100'ünde eğitim saatinde artış yaşandı. Tüm şubelerdeki ortalama artış Ekim sonu raporlamasına göre %178 olarak gerçekleşti. Şubelerde yaşanan olumlu deneyim sonrası Genel Müdürlük ekiplerinde de yaygınlaştırmak amacıyla pilot çalışmaya başlandı.

### ***Birbirinden öğrenme kültürünü teşvik etmeye yönelik etkinlikler tasarlandı.***

Yıl içinde belirli sayıda çalışana sunulan konferans ve seminerlerle ilgili bilgilerin Banka'da daha fazla kişiye ulaşmasını sağlamak, bilgi paylaşımını artırmak ve birlikte değer yaratmak için "Bir Gidene Soralım!" etkinliği tasarlandı ve yıl sonunda ilk paylaşım seansı düzenlendi.

### ***Farklı sektörlerden konuşmacıları ağırladığımız seminerlere devam edildi.***

Bu yıl da Banka'nın stratejilerine paralel ve çalışan ihtiyaçlarına yönelik olarak finans sektöründen ve farklı disiplinlerden alanında uzman profesyonellerin ağırlandığı seminerler serisine devam ediliyor.

### ***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 güncel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak devam ediliyor.

Çalışanların yenilikçi teknolojileri daha iyi öğrenip, içselleştirerek iş fikirlerine dönüştürebilmelerini sağlamak ve bu alanda gelişimi sürekli kılmak amacı ile tasarladığımız ve dünyanın en seçkin üniversitelerinin (Columbia, Wharton, MIT, ELU) dijital içeriklerinin yer aldığı Enabler Technologies Sertifika Programını hayata geçirdik. Banka genelinde 116 kişi programa katıldı. Banka içinde yürütülen Fikrini Getir uygulamasına bu programda geliştirilen 3 yeni proje fikri sunuldu.

Tüm BBVA Grubu'nu kapsayacak şekilde "siber güvenlik" ile ilgili farkındalığı artırmaya yönelik eğitimlere yoğun olarak devam edildi. Yine grup genelinde düzenlenen siber güvenlik haftası kapsamındaki eğitimlere katılım sağlandı.

Geçen yıl sunduğumuz eğitimler arasında %6 oranında yer verilen yeni yetkinlik gelişimi eğitimleri, daha geniş hedef kitlelere sunularak bu yıl %19'a çıkarıldı.

### ***Çalışanların eğitim programları ve yolculukları gözden geçirildi.***

Yetenek yönetimi politikası kapsamında seçilen genç yeteneklerin eğitim deneyimlerini en verimli hale getirmek amacıyla eğitim programları gözden geçirilerek, kişileri aday oldukları bir sonraki role hazırlayacak şekilde yeniden tasarlandı. Bu yıl şubede görev alan tüm portföylerin ve Müşteri Danışmanlarının eğitim programları gözden geçirilerek güncellemeler yapıldı. Yapılan ihtiyaç analizleri sonrasında kariyer programlarını destekleyecek şekilde yeni konu başlıkları eklenerek yeniden yapılandırıldı ve eğitimlerin etkinliklerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçme araçları çeşitlendirildi.

Bu yıla özel olarak Nakit Yönetimi ve Finansal Analiz konularına odaklanıldı. Her iki konuda özel sertifika programları tasarlandı.

### ***Benzersiz bir öğrenme deneyimi yaşatmak amacıyla eğitim portalının geliştirilmesine odaklanıldı.***

Sürekli gelişimin esas alındığı bu yıl da, çalışanların gelişim alanları ve yetkinliklerine yönelik eğitimler sunulmaya devam edildi. Bu yıl Garanti BBVA Eğitim portalı bilgi mimarisinin global trendler ve sürekli değişen dijital ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmesine ve ortak öğrenme stratejisi ile kullanıcı öğrenme deneyimini iyileştirmeye odaklanıldı. Yenilenen portalın çalışanlar için daha iyi, daha hızlı ve kişiselleştirilmiş kullanıcı deneyimi sunmasını, çalışanları gelişim ihtiyaçları doğrultusunda kolayca yönlendiren bir akıllı tasarım olmasını ve benzersiz bir öğrenim deneyimi yaşamak için çalışanların tercih edecekleri ilk yer olmasını sağlayacak önceliklere yer verildi.

### ***Bu yıl paydaş yönetimine her zamankinden daha çok odaklanıldı.***

Mevcut işlerinin yanında yarı zamanlı olarak eğitim veren çalışanların eğitimlere verdikleri destek süreci yeniden ele alındı. Bu kapsamda mevcut görevi tam zamanlı eğitim vermek olan iç eğitimcilerin bu kişilere 1-1 mentorluk yaptığı bir gelişim yolculuğu hayata geçirildi. Eğitimcilerimizin gelişimini desteklemek amacıyla her ay hazırlanan "Dijital Eğitim Bülteni" kendileriyle paylaşıyor.

Aynı zamanda bu yıl ilk kez, eğitim alanındaki tedarikçiler ve paydaşlar ile fikir alışverişinin yapılacağı ve aynı zamanda yeni dönem eğitim stratejimizin paylaşılacağı bir online zirve tasarlandı. Yıl içinde gerçekleştirilen ve öne çıkarılmak istenen faaliyetlerle ilgili haftalık gelişim bülteni hazırlanarak, tüm çalışanlarla paylaşıyor.

1 Ocak 2021 itibarıyla eğitim faaliyetlerinin iştiraklerimizi de kapsayacak şekilde merkezi yönetilmesi için altyapı çalışmaları başlatıldı.

### **YETENEK KAZANIMI**

Garanti BBVA, doğru göreve doğru kişiyi yerleştirmek için, yetkinlikler üzerine kurgulanmış, objektif, pozisyona özel geliştirilen farklı ölçme ve değerlendirme araç ve yöntemleri kullanıyor. 2020 yılında 67 kişi yeni mezun, genç yetenek programları kapsamında göreve başladı.

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

Gelişim modeli uygulaması çalışanların gelişimine olan faydaların daha net ortaya konulduğu ve sürekliliğin sağlandığı bir yapı sunuyor. Bu model bir çalışanın işini yürütürken bağlılıkla Banka'ya yüksek katkı sağlayan işler yapmaya devam etmesini ve bunu yaparken de bilgi birikimini artırıp kariyerinde

ilerlemesini sağlıyor. 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. 8.856 çalışan ile kariyer görüşmesi gerçekleştirildi.

Farklı iş alanlarında banka içi deneyimi zenginleştirmeyi ve gelişimi desteklemeyi amaçlayan Kariyer Yönetim sistemi, çalışanların kişisel hedefleri doğrultusunda kariyer gelişimlerini planlamalarına olanak sağlıyor.

Bu sistem, sahip olunan uzmanlık alanlarında ilerlemeyi ve yeni kariyer hareketlerinin açık ve şeffaf bir şekilde paylaşımını da mümkün kılıyor.

Çalışanlar, kariyer portalı aracılığıyla yetkinlik, deneyim, performans, beklenti ve hedeflerine bağlı olarak kariyer geçişleri ve kariyer yolları hakkında detaylı bilgiye diledikleri zaman ulaşabiliyorlar.

BBVA Grubu'nun ve Garanti BBVA'nın stratejileriyle paralel olacak şekilde düzenlenen performans değerlendirme ve 360° Geri Bildirim süreci ile, daha objektif kriterler temel alınarak, hedefler, değerler ve yetkinlikler değerlendiriliyor. Çalışanların sürdürülebilir performanslarından ve yetkinlik sonuçlarından, ücretlendirme, kariyer ve gelişim konularında girdi olarak yararlanılıyor.

Garanti BBVA Grup şirketleri bünyesinde oluşan açık pozisyonlar Kariyer Fırsatları aracılığıyla çalışanlara duyuruluyor. Yeteneklerini kendi içinden yetiştirmeye odaklanan Garanti BBVA, tüm açık pozisyonlarda önceliği iç kariyer geçişlerine veriyor. Göreve kendilerini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan ilanlara kendileri başvurabiliyor ve değerlendirme sürecine dahil ediliyorlar. Çalışanlar, Kariyer Fırsatı başvurusu yaptığında yöneticilerini diledikleri adımda bilgilendirebiliyorlar.

İç fırsatların yanı sıra BBVA Grubu bünyesinde yer alan tüm açık pozisyonlar global kariyer sitesi aracılığıyla tüm Grup çalışanlarıyla eş zamanlı olarak Garanti BBVA çalışanlarıyla da paylaşılıyor. Farklı kültürleri de öğrenmeyi destekleyen uluslararası kariyer fırsatları tüm Grup ülkeleri çalışanları tarafından ortak bir platformdan herkese açık şekilde sunuluyor ve beklenen yetkinlikleri sağlayan çalışanlar eşit seviyede değerlendiriliyor.

2020 yılında her bir görev için gerekli teknik yetkinlikler belirlendi. Buna göre 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 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 uygulamalarından faydalanıyor.

## ÇALIŞAN DİYALOĞU VE MEMNUNİYETİ, ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI

Intranet, çalışan bağlılığı araştırması, iç müşteri memnuniyeti anketi ve çalışanın sesi platformu GONG gibi farklı kanalları sistematik 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. 2020 yılında Çalışan Bağlılığı skoru %71 olarak gerçekleşti.

360° 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 platformunda 2007'den bu yana 25.000'den fazla görüş ve öneri paylaşıldı

## İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

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 mevzuatı asgari seviye olarak kabul eden ve uluslararası standartlar ve iyi uygulama örneklerini referans alan Garanti BBVA ülke çapında görev alan, 44 kişilik İş Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi, İşyeri Hemşiresi kadrosuyla faaliyetlerini sürdürüyor.

Garanti BBVA, bu yıl dünyadaki en saygın sağlık ve güvenlik otoritelerinden olan British Safety Council'in Uluslararası İş Güvenliği Ödülü ile taçlandığı uygulamalarına, ulusal mevzuatı asgari seviye kabul ettiği, dünyadaki iyi uygulama örneklerine odaklandığı vizyonu ile devam ediyor. 2020 yılında gerek Pandemi gerekse deprem konularında yürüttüğü hassas ve başarılı acil durum yönetimi uygulamaları ile ise çalışan sağlığı ve refahını üst düzeye taşıyor. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetmeliklerine uygun olarak, Yetenek ve Kültür bünyesinde konumlandığı İSG ekibi ile ise tüm lokasyonlardaki risk değerlendirmesi, iş sağlığı uygulamaları, eğitim programları, İSG Kurulları, ramak kala olaylar, iş kazaları ve düzeltici ve önleyici faaliyetler gibi süreçleri etkin şekilde koordine etmeye devam edecek.

Benzer büyüklükteki finansal hizmet kurumları arasında yine bir ilki gerçekleştirerek tüm İSG süreçlerini dijitalleştiren Garanti BBVA, tüm lokasyonlarında 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.

### İş Kazaları

2020 yılında alt işverenler dahil tüm lokasyonlarda 171 adet vaka gerçekleşti. Bu vakaların tamamına ilişkin incelemeler yapılarak gerekli düzeltici faaliyetlerin alınması sağlandı. Hiçbir iş kazası ölümlerle sonuçlanmadı.

### İş Günü Kayıpları

2020 yılındaki iş günü kayıpları kadın çalışanlar için 50.563 gün ve erkek çalışanlar için 22.423 gün oldu. Toplam kayıp günlere ait veriler, tüm hastalık izni ve yaralanmalara ait tıbbi raporlara dayanarak toplandı. Banka'nın 2020 yılında, kayıp iş günü oranı 0,01 oldu.

### 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 dış 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.

### FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK

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 %58'ini, 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 (WEPPs) ilk imzacılarından biri olan Garanti BBVA, bu ilkeleri Türkiye'den imzalayan ilk banka.

Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden yönetici seviyesine kadar kadın ve erkek temsilcilerin bulunduğu Cinsiyet Eşitliği Çalıştayı, 2015 yılından beri 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. Çalıştaylara toplantı gündemlerine göre farklı seviyelerden ve çalışma lokasyonlarından çalışanlar da katılıyor.

Kadın liderlerin güçlenmesi ve Banka içi iletişim ağlarında bilinirliklerinin artması amacıyla başlatılan Kadın Liderliği Mentorluk Programı yöneticilerimiz için 2020 yılında da devam etti. Program kapsamında bugüne kadar 80'den fazla kadın yönetici mentorluk aldı, 40'dan fazla mentor ise mentorluk verdi.

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, 2020



yılında da çalışanları ile birinci derece akrabalarına Aile İçi Şiddet Hattı ile 7/24 hizmet vermeye devam etti. Program kapsamında ayrıca "Aile içi Şiddetin Çocuklar Üzerindeki Etkisi" konusunda bir iletişim çalışması 2020 yılı içinde tamamlandı.

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.

Cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kadınların ve erkeklerin eşit sorumluluğu olduğuna inanan Banka, 2020 yılında Babalık İznini 5 günden 10 güne uzattı. Banka liderliğinde tüm BBVA ülkelerinde de Babalık İzninin uzatılması için çalışmalar yapılmaya başlandı.

Banka ayrıca toplumsal cinsiyet ve bilinçsiz ön yargılar konusunda da çeşitli eğitim ve farkındalık çalışmaları ile kurumda Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kültürünün yerleşmesi için çalışmalarına devam ediyor. Öncelikle, bilinçsiz önyargı ve toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerinin tüm 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. Eğitimler sonrasında tüm Banka'ya yönelik farkındalık yaratmak ve bilgilerin pekiştirilmesini sağlamak amacıyla oyunlaştırılmış etkinlikler düzenlendi.

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 İLETİŞİM VE KÜLTÜR

Çalışanların doğru ve zamanında bilgilendirilmesini temel alan iç iletişim politikası kapsamında, bu yıl geleneksel iletişim kanallarının yanı sıra ağırlıklı olarak canlı yayınlar ile anlık bilgilendirmeler gerçekleştirildi.

Garanti BBVA Üst Yönetiminin de aktif yer aldığı bu yayınlar tüm çalışanların eş zamanlı bilgilendirilmesini temel aldı.

Uzaktan ve nöbet usulü çalışma koşulları nedeniyle, canlı yayınların yanı sıra intranette yer alan ve çalışanların anlık paylaşımları şeffaf bir şekilde görüntüleyebildiği "Sor Paylaş" isimli forum alanı aktif olarak kullanıldı. 2019 yılına oranla bu alanın kullanımında %35 artış gözlemlendi. Yıl içerisinde uygulamaya alınan bazı kararlar bu alanda paylaşılan çalışan görüşleriyle yeniden düzenlendi.

Tüm çalışan odaklı paylaşımlar ve faaliyetler 2020 yılı boyunca çevrimiçi kanallar üzerinden gerçekleştirildi.

Değerlerin bilinirliğini artırmak, içselleştirilmesine katkıda bulunmak ve yaşatmak için tüm ülkelerde "Değerler Günü" adıyla aynı anda kutlanan bu özel günün üçüncüsü dijital kanallar üzerinden düzenlendi. Garanti BBVA çalışanlarının %45'inin aktif katılımcı olduğu bu etkinlikte, bu yılın fikir atölyeleri stratejik önceliklerin çalışan gözünden değerlendirilmesine odaklandı. 10.000'e yakın çalışanın dijital kanallar üzerinden katılımcı olduğu Değerler Günü'nde atölyelere 2.500'den fazla çalışan katıldı ve 250'den fazla fikir üretildi.

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 12 çalışan ödüle layık görüldü. Ödül alan 12 çalışan arasında 3 Garanti BBVA çalışanı da Büyük Düşünürüz ve Tek Bir Ekibiz kategorilerinde ödüle layık görüldü.

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. Program kapsamında bu yıl motivasyon etkinlikleri ve ikramların yerini çevrimiçi faaliyetler aldı. Tüm çalışanların faydalanabileceği çevrimiçi spor dersleri, diyetisyen hizmeti ve Çalışan Destek hizmetinin uzman psikologları tarafından düzenlenen bilgilendirme seminerleri bu çalışmalar arasında yer alıyor.

## ADİL VE ŞEFFAF BİR ÇALIŞMA ORTAMI

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 gösterirler. Banka ve çalışanlar insan haklarına saygılıdır.

## ADİL VE ŞEFFAF ÜCRETLENDİRME

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. 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 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 2020 yılında sağlanan menfaatlere ilişkin olarak mali tablolarda yer alan toplam personel giderleri rakamı içerisindeki %8,29'luk kısım, tüm çalışanların performansına bağlı olarak yapılan prim ve değişken ücret ödemelerinden kaynaklanıyor.

Kadınların aldığı maaşların erkeklerin aldığı maaşların medyanına oranı 1,14'tür. 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 526 kadın çalışan doğum iznine 466 erkek

çalışan babalık iznine ayrıldı. 2020 yılında doğum iznine çıkan kadın çalışanların %88'i Banka'da çalışmaya devam ediyor.<sup>1</sup>

## EMEKLİLİK

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.

## ÖNGÖRÜLER

### DÖNÜŞEN DÜNYAYA UYUM

Garanti BBVA'nın insan kaynağı yaklaşımında, dönüşen dünya dinamikleri en çok erişilebilirlik konusunu ön plana çıkardı. Var olan ve tüm çalışanların kullanımına sunulan bu çok çeşitli hizmet ve ürünlerin çalışanın sürekli erişebileceği bir kanaldan sunumu öncelik kazandı. Bu kapsamda Garanti BBVA 2021 yılının ilk çeyreğinde hayata geçecek yalnızca çalışanlarının kullanımına yönelik bir mobil uygulamayı devreye almak için hazırlıklarına devam ediyor.

Uygulama Garanti BBVA çalışanlarının çalışan kimliğiyle ihtiyaç duyduğu dünyayı erişime sunmayı amaçlıyor.

Mobil uygulama dışında var olan ve farklı portallardan erişime açılan, çalışanın kariyer ve gelişimine yönelik tüm kanalları bünyesinde barındıracak ortak bir portal yaratmak üzerine çalışmalar da bu dönüşümün bir diğer önemli atılımı. Bu kapsamda çalışanlar "Gelişim Modeli" bünyesinde yer alan ölçme, değerlendirme adımlarından, eğitim ve kariyer uygulamalarına kadar tüm döngüyü daha bütünlüklü bir bakış açısıyla görebilecek ve kullanabilecek.

Kariyer ve Gelişim Portalı ile çalışanların etkin bir şekilde gelişimlerine odaklanacağı bir aracı hayata geçirecek olan Garanti BBVA, çalışanın yıl boyunca gelişimlerini takip edebilecekleri kullanıcı dostu bir platform hayata geçirmiş olacak.

Kurum değerlerinin her fırsatta yaşatılması ve eşitlikçi, önyargılardan uzak bir çalışma kültürü yaratmak için de yeni adımlar atılacak. Annelik, babalık ve engellilere yönelik çalışan gruplarıyla çalışanların fikir alışverişinde bulunarak iş süreçlerini destekleyecek yeni projeler geliştirmesi sağlanacak. İş yaşam dengesini destekleyen "Sıkı Çalış Hayatı Yakala" mesajı altında geliştirilecek uygulamalar 2021'in öne çıkan projeleri olacak.

Kısa vadede, var olan kanallarını daha kullanıcı dostu bir alanda konsolide edecek olan Garanti BBVA, orta vadede bu vizyonunu bu kanalların etkin kullanımını sağlayacak adımlarla ve memnuniyeti ölçecek bir anket uygulaması ile güçlendirecek. Uzun vadede ise Yetenek ve Kültür ekiplerinin hizmet sağlayıcı ve danışman rollerinde tüm çalışanlara yol gösterecek çalışmaları tasarlayan ekip olması hedefleniyor. Geleceğin insan kaynağı yönetiminde, çalışanın ihtiyaç duyduğu tüm ürün ve süreçleri kendi çizdiği gelişim planına uygun biçimde yönetmesi ve kararlarda görüş sahibi olması Garanti BBVA'nın var olan eşitlikçi ve kapsayıcı çalışma ortamını daha da geliştirme yolunda atacağı en büyük adım olacak.

<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.